



Yksilö organisaation kehittäjänä

Annu Rintala

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yksilö organisaation kehittäjänä

Annu Rintala
Tulevaisuuden innovatiiviset digi-
taaliset palvelut
Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020

Annu Rintala

Yksilö organisaation kehittäjänä

Vuosi 2020

Sivumäärä 77

Yritykset kehittävät toimintamallejaan jatkuvasti. Ketterät menetelmät, palvelumuotoilu ja erilaiset jatkuvasti uudistuvat tekniset ratkaisut ja työkalut muuttuvat ja kehittyvät yhä nopeammin. Myös organisaation hyvinvointi on monelle yritykselle yhä tärkeämpää ja siihen panostetaan. Samaan aikaan työuupumus ja ihmisten jaksamiseen liittyvät haasteet nostavat päätään. On siis tärkeää ymmärtää, miten yksilö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan kehittämiseen ja jatkuvassa muutoksessa mukana pysymiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja ymmärtää kohdeorganisaation kehittymistä ja kehittämisen prosesseja yksilön näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää, minkälaisia mahdollisuuksia yksilöllä on vaikuttaa itsensä ja organisaation kehittämiseen sekä organisaation, että erityisesti yksilön omasta näkökulmasta. Tavoitteena oli myös tutkia, minkälaiset asiat kokemuksiin vaikuttavat. Työelämän toimeksiantajana toimi keskusuriti alan organisaatio.

Kehittämistyön tietoperusta pohjautui positiiviseen psykologiaan, itsemääräämisen teoriaan sekä valmentavaan johtamiseen. Näiden teemojen synteessin muodostivat neljä keskeistä käsitettä; arvostus, merkitys, autonomia ja kompetenssi. Näiden teemojen pohjalta tarkasteltiin ja rakennettiin ymmärrys ihmisen toimintaan ja kehittämisen parhaisiin käytäntöihin yksilön näkökulmasta.

Kehittämistyön menetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Tietoa ja ymmärrystä kerättiin haastattelemalla ja kyselyllä sekä havainnoimalla organisaation toimintaa ja yksilöiden käyttäytymistä. Lisäksi materiaalina käytettiin alan kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä erilaisia aiheeseen liittyviä kirjoituksia ja koulutuksia. Tiedon pohjalta muodostettiin näkemys ihmisen toimintaan sekä organisaation tilanteeseen.

Tuloksena saatiin arvokasta tietoa organisaation prosesseista ja henkilöstön kokemuksista nykytilanteeseen nähden. Löydetyn tiedon avulla löydettiin vahvistus tietoperustan synteessin tueksi, sen osa-alueiden nykytilanne sekä kehityskohteita jatkotoimenpiteitä varten.

Ihminen on valtavan moniulotteinen sekä jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä kokonaisuus. Persoonallisuuspiirteet, elämäntilanne ja aikeisemmat kokemukset muokkaavat ihmisiä erilaisiksi ja sen myötä myös vaikuttavat vahvasti siihen, miten asiat koetaan sekä tässä hetkessä, että tulevassa. Organisaation on tärkeä ymmärtää tämä ja pyrkiä tukemaan yksilöä mahdollisimman paljon nimenomaan yksilöllisestä näkökulmasta. Aito ja merkityksellinen kehittyminen toteutuvat silloin, kun vastuu kehittymisestä jakaantuu tasaisesti yksilön ja organisaation välillä.

Asiasanat: työn merkitys, kehittäminen, myötätunto, vuorovaikutus

Annu Rintala

Organizational Development from an Individual Perspective

Year	2020	Pages	77
------	------	-------	----

Companies develop their operations models continuously. Agile methods, service design and reforming technologies and tools change and develop faster and faster. The wellbeing of the organization is becoming a more and more important success factor for business and a topic that many have invested in. At the same time different challenges with coping and burnouts have been increasing. It is therefore important to understand how individuals can keep up with constant change and development through his or her own actions.

The purpose of this Master's thesis was to study and understand the development processes of the target organization from individual perspective. The aim of this thesis was to find out what kind of opportunities and experience an individual has for influencing the development of himself and the development of the organization. The aim was also to find out what kind of factors impact their experiences. The thesis was commissioned by a medium-sized IT organization.

The knowledge base of this thesis was based on positive psychology, the theory of self-determination and coaching leadership. The synthesis of these themes consisted of four key concepts: appreciation, meaning, autonomy and competence. Based on these themes, an understanding of human functioning and best practices in human development from an individual perspective was examined and built.

The development method was a case study. Knowledge and understanding were gathered through interviews and a survey, as well as observing. In addition, the literature and research from the field as related trainings and writings were used as material for the research. Based on this information, an insight for human behavior and present state of the organization was formed.

As a result, valuable information about the organization's processes and personnel's experience about their development was found. The information found was used to confirm the synthesis of the knowledge base and the current state of its components and areas for further development.

Human is a tremendously multidimensional and constantly changing and evolving entity. Personality traits, life situations, and past experiences make people different. It also has a strong impact on how things are experienced both now and in the future. It is important for an organization to understand this and strive to support the individual as much as possible from the individual perspective. Genuine and meaningful development takes place when responsibility for the development is evenly distributed between the individual himself and the organization.

Keywords: meaningful work, development, compassion, interaction

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tarkoitus, tavoitteet, kehittämistehtävät ja kehittämiskysymykset	7
1.2	Kohdeyritys ja kohderyhmän rajausta	8
2	Onnistumisen teoria.....	9
2.1	Positiivinen psykologia	9
2.2	Yksilön näkökulma	11
2.2.1	Itsemääräämisen teoria.....	11
2.2.2	Työn merkitys	11
2.2.3	Tunnetaidot	12
2.2.4	Empatia ja itsemyyötätunto.....	14
2.2.5	Resilienssi.....	15
2.3	Organisaation näkökulma	16
2.3.1	Organisaatiopsykologia ja psykologinen pääoma	16
2.3.2	Valmentava johtaminen	18
2.3.3	Vuorovaikutustaidot.....	21
2.3.4	Motivaatio ja Innostuksen johtaminen.....	24
2.4	Jatkuva parantaminen.....	28
2.5	Teorian synteesi.....	30
3	Kehittämistyön menetelmät ja tutkimustyön toteutus	32
3.1	Tapaustutkimus (Case Study).....	32
3.2	Tutkimuksen suunnittelu ja määrittely	34
3.3	Tutkimuksen muotoilu.....	35
3.4	Tutkimuksen valmistelu	36
3.5	Aineiston keräämisvaihe	37
3.6	Aineiston analysointivaihe	39
3.7	Raportointivaihe.....	41
4	Tulokset	42
4.1	Yksilön kokemuksen tuki ja johtaminen	42
4.2	Yksilön kokemus vaikuttamisesta omaan kehittymiseensä	46
4.3	Yksilön kokemus vaikuttamisesta organisaation kehittymiseen	48
4.4	Yksilön kokemukseen vaikuttavat tekijät.....	50
4.5	Henkilöstön yleinen hyvinvointi ja tulevaisuuden näkymät	51
4.6	Tunnistetut haasteet	55
5	Johtopäätökset	57
6	Pohdinta	59

1 Johdanto

Tietotyön muuttuminen teknologian kehittymisen myötä haastaa organisaatioita täysin uudella tavalla kuin aikaisemmin. Samaan aikaan kun automatisaatio helpottaa rutiinityön tekemistä ja tehostaa toimintaa, on yksilöiden jaksaminen ja työuupumus yhä yleisempää. Tämä pakottaa organisaatiot pohtimaan, miten ja millaisiin asioihin voidaan vaikuttaa, jotta yksilöt kokisivat työn merkitykselliseksi ja kykenisivät kehittymään ja kehittämään toimintaa ja organisaatiota mahdollisimman hyvin pysyen samalla työkykyisinä ja hyvinvoivina.

Organisaatiot keräävät jatkuvasti dataa henkilöstöstään erilaisin menetelmin. Henkilöstön tyytyväisyyskyselyt ja kehityskeskustelut ovat suosituimpia tapoja tiedon keräämiselle. Usein organisaation kehittämisessä keskitytään prosesseihin ja liiketoimintaan sekä pyritään tarkastelemaan organisaation tai esimiestyön tapaa toimia.

Osataanko kerättyä tietoa hyödyntää ja tulkita oikein ja tarpeeksi? Keskitytäänkö tiedon keräämisessä organisaatioon vai yksilöön? Mitä jos avain organisaation menestykseen löytyykin panostamalla enemmän yksilöihin ja heidän kehittymiseensä. Voitaaisiinko yksilöä tukea paremmin löytämään itse avaimet omaan menestymiseensä ja sen kautta hakea kokonaisvaltaisempaa onnistumista myös organisaatiolle?

Työelämä 2020 - hankkeen julkaisu nimeltä Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus, käsittelee johtamista Suomessa ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Se on toteutettu haastattelemalla 50 suomalaista johtajaa, asiantuntijaa ja tutkijaa. Julkaisussa puhutaan paljon johtajuudesta hyvässä ja pahassa, sen mukaan suomalainen johtaminen koostuu kolmesta paradoksista, jossa on sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Lopputulemana suomalainen johtajuus nähdään insinöörimäisenä toimintana, jossa johtajat ovat nousseet rooliinsa asiantuntijoista ja ovat helposti lähestyttäviä sekä osaavat tehdä päätöksiä. Kuitenkin heikkoutena tunnistettiin huono kyky innostaa ihmisiä ja johtaa merkityksellisyyden tunteen kautta. Sen mukaan johtajuus keskittyy ihmisen sijaan liikaa järjestelmiin ja prosesseihin. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018)

Ihminen on moniulotteinen ja jatkuvasti muuttuva kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttavat kaikkeen. Työn merkityksellisyys voivat parhaimmillaan tuoda yksilölle aitoa merkitystä elämään ja sen kautta parantaa elämänlaatua ja hyvinvointia huomattavasti. On tärkeä ymmärtää tekijöitä, jotka merkityksen mahdollistavat ja keinot, jolla siihen voimme vaikuttaa yksilöinä ja organisaationa.

1.1 Tarkoitus, tavoitteet, kehittämistehtävät ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaation kehittymistä ja kehittämisen prosesseja yksilön näkökulmasta. Työn tavoitteena on selvittää, minkälaisia mahdollisuuksia yksilöllä on vaikuttaa itsensä ja organisaation kehittämiseen sekä organisaation, että erityisesti yksilön omasta näkökulmasta.

Aluksi selvitetään miten ja millaisilla keinoilla yritys mittaa henkilöstön hyvinvointia ja kehittymistä sekä minkälaisia toimintamalleja ja linjauksia yrityksellä on henkilöstön kehittymiselle ja sen tukemiselle. Seuraavassa vaiheessa tutkitaan, miten henkilöstö itse kokee tilanteen ja miten yksilön henkilökohtainen elämäntilanne, elämäntavat ja asenteet vaikuttavat työssä käyttäytymiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä organisaation nykytila näkyväksi ja sen avulla tuottaa kehitysideoita yksilön kehittymisen parempaan hallintaan ja organisaation osallistavaan kehittämiseen sekä organisaatiolle että yksilölle itselleen. Haastattelut ja kehitysideat pohjautuvat vahvasti positiivisen psykologian, itsemääräämisteorian, valmentavan johtamisen sekä organisaatiopsykologian malleihin.

Tutkimustyö hakee vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten yksilö kokee vaikuttavansa omaan kehittymiseen?
2. Miten yksilö kokee vaikuttavansa organisaation kehittymiseen?
3. Minkälaiset asiat vaikuttavat yksilön kokemukseen?
4. Miten yksilön kokemusta tuetaan ja johdetaan?

1.2 Kohdeyritys ja kohderyhmän raja

Kohdeyrityksenä toimii keskisuuri pohjoismainen It-palvelutalo. Yrityksen liiketoimintaan kuuluu erilaiset it-palvelut. Yritys tuottaa asiakkailleen arvoa datavetoisten liiketoimintamuutosten kautta. Yritys tarjoaa asiakkailleen erilaisia hybridialustoja sekä kaikenlaisen datan hallintaa, analysointia ja älykkäämpää liiketoiminnan kehittämistä. Yritys tukee asiakkaitaan kokonaisuuksien hallinnassa toimien vahvana kumppanina asiakkaan liiketoiminnan tukena. (Yrityksen internetsivut 2020.)

Yrityksessä työskentelee noin 900 ammattilaista eri puolilla pohjoismaita Ruotsin ja Suomen ollessa sen pääasiallisia markkina-alueita. Yrityksellä on noin 370 asiakasta ja 55 vuoden kokemus alalta. Yrityksen visiona toimii älykkäämpi maailma, jossa teknologia voimaannuttaa sekä yksilöitä, yrityksiä että yhteiskuntaa. Yrityksen missiona on toimia tämän vision mahdollistajana pohjoismaissa. (Yrityksen internetsivut 2020.)

Suomen kohderyhmä koostuu noin 220 henkilöstä, joihin kuuluu sekä asiantuntijoita, esimiehiä että johtajia. Henkilöt sijaitsevat Espoon ja Kuopion toimipisteillä ja heidän työskentelykielensä on suomi. Työkielen ollessa suomi, organisaation Ruotsin toimiston henkilöstö on rajattu tutkimuksesta pois.

2 Onnistumisen teoria

Onnistumista ja menestymistä voidaan tulkita monenlaisin keinoin. Perinteinen tapa on menestymisen mittaaminen täysin tulokseen pohjautuen. Raha on helposti mitattavissa oleva ja kaikkialla tunnettu elementti. Sen avulla voidaan vertailla erilaisia yrityksiä myös keskenään helposti ja ymmärrettävästi. Samaan aikaan onnistumista voidaan katsoa myös täysin toisesta näkökulmasta, ei tulokseen vaan toimintaan keskittymällä. Toiminnan mittaaminen on hieman moniulotteisempaa mutta sitäkin hyödyllisempää. Teoriaosuuteen on koostettu keskeisimmät ihmisen toimintaan vaikuttavat teemat.

2.1 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on 2000-luvun alkupuolella kypsynyt psykologinen suuntaus, joka keskittyy pääasiassa vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin haasteiden ja ongelmien sijaan. Positiivisen psykologian idea on vahvistaa mieltä niin, että sen avulla voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia. Sen yhtenä kehittäjänä pidetään Martin Seligmania, jonka työnjälki näkyy lukuisissa tieteen sovelluksissa, teorioissa ja esimerkiksi alan maisteriohjelman suunnittelussa. Suomalaisia vaikuttajia alalla ovat mm. Esa Saarinen ja Frank Martela (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18-24.)



Kuva 1 Positiivinen psykologia vs. Perinteinen psykologia

Perinteisen psykologian keskittyessä mielen ongelmiin ja sairauksiin, positiivinen psykologia etsii keinoja vahvistaa mieltä. Onnellisuus ja sen tutkiminen on ollut alusta saakka vahvasti mukana positiivisen psykologian tutkimuksissa. Positiivisuuden käsitteitä ovat positiivinen affektiivisuus, optimismi ja toiveikkuus. Nykyään on pystytty osoittamaan tieteellä, että myönteisillä tunnetiloilla on suora yhteys laajempaan hyvinvointiin, onnistumiseen, fyysiseen terveyteen, muistamiseen, oppimiseen ja jopa geenien ilmenemiseen. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18-24.)

Suomessa tunnetuimpia positiivisen psykologian toimijoita Saarisen ja Martelan lisäksi ovat on Joylla - nimisen organisaation perustajat Netta Lehtonen ja Paulina Piippo. He ovat kehittäneet positiivisen psykologian tueksi Kukoistuksen kehys - nimisen hyvän elämän kehysten. Se pohjautuu Martin Seligmanin PERMA-malliin, jonka mukaan viisi tekijää mahdollistaa kukoistamisen ja hyvän elämän. Nämä tekijät ovat Elinvoimaisuus, Myönteisyys, Uppoutuminen, Ihmissuhteet, Merkitys ja Aikaansaaminen. (Lehtonen & Piippo, 2020.)



Kuva 2 Kukoistuksen kehys (Lehtonen & Piippo 2020.)

Elinvoimaisuus viittaa kehon ja mielen hyvinvointiin, niiden yhteyteen sekä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin saavuttamiseen liikunnan, ravinnon, levon avulla. Myönteisyydellä tarkoitetaan positiivisten tunteiden kokemista. (Lehtonen & Piippo 2020.)

Uppoutumisella viitataan tunteeseen, joka saa muun maailman ja ajantajun katoamaan ja keskittymään ainoastaan siihen mitä on tekemässä. Samalla itseään kehittää, oppii uutta ja kasvaa niin, että jälkeinpäin on tyytyväisempi ja kykeneväisempi olo. Ihmissuhteita voidaan pitää pitkäaikaisen onnellisuuden merkittävämpänä ennusteena. Sosiaalisten suhteiden on tutkittu vaikuttavan sekä psyykkiseen että fyysiseen terveyteen ja myös mahdollistavan potentiaalisen menestymisemme työssä. (Lehtonen & Piippo 2020.)

Merkityksen kokeminen auttaa meitä tuntemaan yhteyttä johonkin itseämme suurempaan ja tuntemaan omalla toiminnalla olevan vaikutusta myös isossa kuvassa. Merkitystä on avattu tarkemmin kappaleessa 2.2.2. Aikaansaaminen viittaa onnistumisten kokemuksiin, kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Se kuvaa ihmisen luontaista halua edistyä ja mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa. (Lehtonen & Piippo 2020.)

Positiivista psykologiaa on myös kritisoitu sen yltiöpositiivisuudesta. (Held 2004.) Nykyään puhutaan positiivisen psykologia 2.0, jolla tarkoitetaan sen toista aaltoa. Positiivinen psykologia 2.0 pyrkii vahvasti huomioimaan elämän kaikki puolet ja tasapainon sekä valon että pimeyden välillä. Positiivinen psykologia ei myöskään yritä korvata perinteistä psykologiaa vaan toimii perinteisen psykologian kanssa yhdessä. (Lehtonen & Piippo 2020.)

2.2 Yksilön näkökulma

2.2.1 Itsemääräämisen teoria

Itsemääräämisen teorian ovat luoneet Richard M. Ryan ja Edward L. Deck. Sen mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyyden tarve. (Gagne 2014.)

Autonomia, Kokemus siitä, että pystyy itse vaikuttamaan oman elämänsä valintoihin ja päätöksiin. Puhutaan myös itsemääräämisen tarpeesta. Kompetenssi eli kokemus omista taidoista, kyvykkyyksistä, osaamisesta ja aikaansaamisesta. Yhteisöllisyyden tarve eli kokemus hyväksytyksi tulemisesta, halu olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja kokemus siitä, että tulee välitetyksi. (Gagne 2014.)

Näiden kolmen tarpeen toteutuminen on välttämätöntä ihmisen hyvinvoinnille. Niiden pohjalta voidaan tarkastella ja selittää ihmisen kokemaa tyytyväisyyttä ja myönteisiä tunteita. (Ruutu & Salmimies 2015, 32).

Frank Martelan mukaan (2017) näiden teemojen lisäksi parhaan mahdollisen tuloksen saa, kun ihminen kokee myös tekevänsä asioita tuottaen muille ihmisille hyvää. Kokemuksen siitä, että voi omalla toiminnallaan auttaa ympäröivää maailmaa.

Tavoitteena on vahvistaa heidän kompetenssiaan eli kokemusta omista kyvyistään ja pystyvyyksistään. Arvostus, välittäminen ja hyväksytyksi tuleminen ovat sitä kautta keskeisessä roolissa. (Martela 2017.)

2.2.2 Työn merkitys

Merkityksen kokeminen elämässä on suoraan yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Sen voidaan ajatella olevan syy elää. Ehkä tunnetuimpia tutkimuksia aiheeseen on Viktor Franklin, joka selviytyi itse keskitysleiriltä ja nosti huomioon, että selviytyjät eivät olleet älykkäimpiä, vahvimpia tai nuorimpia vaan niitä, jotka olivat löytäneet elämälleen tarkoituksen. (Pojula 2017, 198.)

Työn merkityksestä on noussut viime vuosikymmenien myötä oleellinen osa työelämää sekä erilaisia tutkimuksia. Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan palkasta riippumatonta, jonkinlaisen itseään suuremman hyödyn tuottamista yhteisen hyvän eteen. Tunnetta siitä, että työllä on joku suurempi tarkoitus ja merkitys. Työ on tutkitusti yksi suurimmista ihmiselle merkitystä tuovista tekijöistä elämässä. Työn merkityksellisyys viittaa myös henkiseen ulottuvuuteen. (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010.)

Frank Martelan kolumni vuodelta 2017 käsittelee merkityksen roolia työssä nyt ja tulevaisuudessa. Hänen mukaansa merkitys ja siihen panostaminen korostuvat entisestään, kun

digitalisaatio ja teknologia muuttavan työn tekemisen tapoja. Koneiden hoitaessa rutiininomaiset tehtävät, ihmisten tehtäväksi jää luovat ja inhimilliset uudet ratkaisut sekä inhimillisyyden ja sosiaalisuuden tuominen työyhteisöön. Luovuus vaatii taustalle motivaatiota sisältä päin ja sen kasvattamiseen yksi parhaista keinoista on merkityksen luominen. (Martela 2017.)

Merkitystä tunteva ihminen on työtehtäviinsä sitoutuneempi ja aidosti innostuneempi ja sen myötä myös saa aikaan parempi tuloksia. Merkityksen puutteen taas on koettu olevan yhteydessä masennukseen, kuolleisuuteen ja jopa itsemurhariskiin. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 106-107.)

Merkityksen ydin on ihmisissä ja yksilöissä, sitä ei voi tarjota valmiina vaan se tulee jokaisen yksilön ja organisaation pohtia itselle parhaiten toimivaksi ja sopivaksi. Arvomaailma, avoimuus, läpinäkyvyys ja rehellisyys vaikuttavat merkityksen kokemiseen organisaatiossa. (Pojula 2018.)

2.2.3 Tunnetaidot

Tunteet tekevät elämästämme mielenkiintoista ja merkityksellistä sekä auttavat meitä selviytymään arjessa helpottamalla asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen. (Kokkonen 2010, 11.)

Tunteiden vaikutusta ihmisen toimintaan on tutkittu nykytieteessä sen verran, että pystymme jo tietämään sillä olevan suuria vaikutuksia sekä yksilön että tiimin menestykseen. Positiiviset tunteet auttavat voimaan paremmin ja luovat merkityksellisempää elämää (Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek & Finkel 2008.)

Niiden on kuitenkin todettu vaikuttavan aivojen toimivuuteen positiivisesti laajentaen ajatuksia sekä toimimaan tulevaisuuden kannalta rakentavana tekijänä. (Kok, Coffey, Cohn 2016.)

Työssä tunnetaidot ovat keskeisessä roolissa. Ne vaikuttavat suoraan tuloksiin erityisesti oppimisen ja luovuuden, päätöksenteon, yhteistyön, terveyden ja merkityksellisyyden kautta. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 124-126.) Tunteet parantavat myös neuvottelutilanteita ja niiden lopputuloksia. (Kopelman, Rosette & Thompson 2006.)

Feng Liun ja Sally Maitlisiin tutkimus vuodelta 2014 keskittyi seuraamaan erään yrityksen johdonkokouksia ja niissä esitettyjen asioiden tunnetilojen vaikutusta tehtyihin päätöksiin. Tutkimus osoitti, että tunteiden oikeanlainen ilmaisu vaikuttaa suuresti siihen, kuinka jäsenet sitoutuivat ja hyväksyivät tehtyjä päätöksiä. Tutkimuksen mukaan tunteilla oli myös suuri vaikutus siihen, kuinka syvällisesti asioihin paneuduttiin, kuinka hyvin osallistujat tekivät päätöksiä ja kuinka paljon osallistujat antoivat omaa panostaan päätösten tueksi. (Liu & Maitlins 2014.)

Myös Google tutki vuonna 2015 omassa organisaatiossaan parhaiten menestyviä tiimejä ja tutkimus osoitti, että se mikä erotti parhaat tiimit muista, oli tiimien kyky johtaa tunnetilojaan huomioimalla tiimin jäsenten tunteet ja tarpeet mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen pohjalta Rozovsky nosti esiin viisi kysymystä, joiden avulla voi selvittää organisaation ja tiimien todelliseen tehokkuuden tilaa.

1. Uskaltaako tiimi ottaa riskejä ilman pelkoa epävarmuudesta tai häpeästä?
2. Voivatko tiimin jäsenet luottaa toisiinsa laadukkaan lopputuloksen tuottamisesta sovittussa aikataulussa?
3. Ovatko roolikuvaukset, tavoitteet ja toteutussuunnitelmat selkeät?
4. Työskentelevätkö tiimit heille aidosti merkityksellisen asian vuoksi?
5. Uskovatko tiimit, että heidän tekemästä työstä on aitoa hyötyä? (Rozovsky, 2015.)

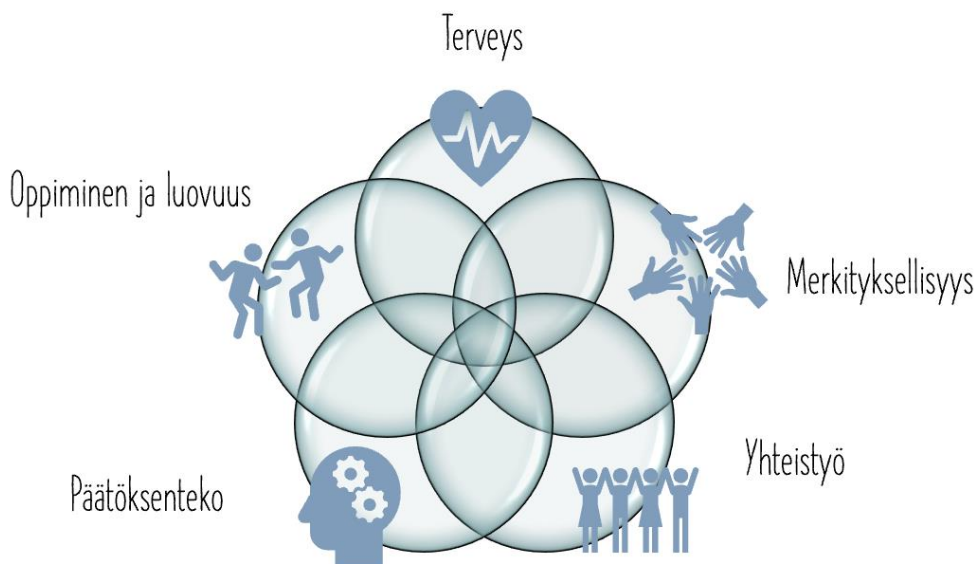
Tunteet vaikuttavat päätöksiin, joita teemme. Positiivisten tunteiden kautta kykenemme näkemään ison kuvan sekä uusia mahdollisuuksia. Negatiivisten tunteiden kautta huomiomme taas keskittyy herkemmin ongelmiin sekä pienempiin yksityiskohtiin. Tunne vaikuttaa siis siihen mihin keskitymme ja sen kautta siihen minkälaisia päätöksiä näiden huomioiden pohjalta teemme. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017.)

Tunteen vaikuttavat myös vahvasti yhteistyömme laatuun ja sen kautta luottamukseen. Viihdymme paremmin sellaisten ihmisten seurassa, jotka antavat meille positiivista energiaa ja hyvää oloa kuin sellaisten, jotka syövät energiaa meiltä pois ja sen kautta epämukavia tunteita. Positiivinen ilmapiiri saa aikaan luottamuksen työyhteisössä ihmisten välillä ja sen kautta lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä ovat ehdottomasti positiivisia elementtejä toimivan ja tehokkaan työkuulttuurin rakentamisessa. Yhteistyö luo myös psykologista turvallisuuden tunnetta. Kun ihminen kokee olevansa turvassa, hän on luovempi ja uskaltaa kokeilla asioita, turvallisessa työyhteisössä uskaltaa myös tehdä virheitä ja sen myötä oppii ja sisäistää tehokkaammin uusia asioita. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017; King ym 2006.)

Tunteet vaikuttavat myös suoraan ihmisten terveyteen. Sekä fyysinen että psyykkinen terveys on yhteydessä koettuihin tunteisiin ja niiden tasapainoon. Esimerkiksi palautuminen, optimismi, unenlaatu, stressi, tulehdusherkkyyys, immuunijärjestelmän vahvistuminen, sydämen toimintakyky ja kyky selvitä vastoinkäymisistä ovat yhteydessä tunteisiimme. (Cohen & Pressman 2006; Cohn ym 2009.)

On hyvä huomioida että myös niin sanottuja negatiivisia tunteita tarvitaan. Haastavat tunteet saavat meidän ponnistelemaan ja työskentelemään tavoitteiden eteen sekä kasvamaan ja kehittymään. Tunteiden koko kirjo mahdollistaa sen, että tunnemme merkitystä siitä mitä

teemme ja olemme. Mikään tunne ei siis ole väärä tai huono, kyse on siitä kuinka tunteeseen suhtautuu ja kuinka siihen reagoi. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017.)



Kuva 3 Tunteiden vaikutukset työssä (Pessi, Martela & Paakkanen 2017 mukaillen.)

Tunnetaidoilla tarkoitetaan kykyä tunnistaa omia ja muiden tunteita, kykyä pysähtyä niiden äärelle tulkitakseen viestiä tunteen takana, sekä kykyä vaikuttaa tunteeseen tietoisesti niin, jotta se veisi tilannetta kohti haluttua tavoitetta. Tunteet antavat elämälle merkityksen, ne antavat energiaa toimia ja vaikuttavat hyvinvointiimme merkittävästi. Tunnetaidot ovat tärkeä osa työssä menestymistä sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017.)

2.2.4 Empatia ja itsemyötätunto

Empatia eli myötätunnon osoittaminen on kyky asettua toisen henkilön asemaan ja ymmärtämään hänen tunteitaan. Se on kykyä lukea muiden käytöstä, ilmeitä, äänensävyjä ja eleitä, sekä tehdä niistä johtopäätöksiä, joita hyödyntää ottamalla asiat puheeksi. Empatiakyvyn puute ilmenee piittaamattomuutena toista kohtaan. (Oksanen 2014, 117.)

Empatia eli myötätunto synnyttää anteeksiantoa, hyvinvointia ja onnellisuutta. Empaattisen henkilön tulee ymmärtää itseään ja omia ajatuksiaan ja tunteitaan sekä hallita niitä, jotta hän pystyy ymmärtämään muita menemättä toisen tunteeseen liikaa mukaan. Empatia ei ole toisen neuvomista vaan luottamuksen tila, jossa henkilö voi avoimesti ilmaista omia tunteitaan ja tulla ymmärretyksi ja hyväksytyksi. (Ruutu & Salmimies 2015, 78-80.)

Joidenkin teorioiden mukaan empatia ja myötätunto erottuvat kuitenkin vahvasti toisistaan käsitteinä. Myötätunto voidaan jakaa kolmeen osaan, tietoisuuteen, tunteeseen ja toimintaan. Jossa tietoisuudella viitataan kykyyn huomata ja havaita sekä ymmärtää toisen tunnetilaa. Tunteella viitataan aitoon tunneyhteyteen ja sympatiaan sekä haluun toimia toisen puolesta. Toiminnalla taas viitataan varsinaiseen tekemiseen eli konkreettiseen toimintaan toisen auttamiseksi. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 13-14.)

Myötätunto on siis vahvassa suhteessa empatiaan, mutta empatian ajatellaan olevan vain osa myötätuntoa eli tunneyhteyttä toisen tunteeseen ja toisen tunnetilan havaitsemista. Empatia voidaan jakaa affektiiviseen empatiaan eli ihmisen kykyyn eläytyä toisen tunteisiin, sekä kognitiiviseen empatiaan, jolla tarkoitetaan kykyä tietoisesti asettua toisen henkilön asemaan. (Singer & Klimecki 2014.)

Itsemyötätunto on sananmukaisesti myötätuntoa itseä kohtaan. Sillä tarkoitetaan yksilön tapaa suhtautua epäonnistumisiin ja epäonnistumisista aiheutuviin tunteisiin. Itsemyötätunto on siis kyky suhtautua itseemme myötätuntoisesti vaikeiden asioiden keskellä. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 151.)

Itsemyötätunto voidaan luokitella kolmeen osa-alueeseen. Näitä ovat ystävällisyys itseä kohtaan eli kyky kohdella itseään ystävällisesti ja lempeästi syyttelyn ja tuomitsemisen sijaan. Toinen osa-alue on jaettu ihmisyyden, eli ymmärryksen siinä, että myös muut ihmiset kokevat samankaltaisia tunteita ja kokemuksia eikä henkilö ole yksin haastavien tunteiden kanssa. Kolmas osa-alue on tietoinen läsnäolo eli kyky pysähtyä tunteen äärelle ja ottaa se vastaan sellaisenaan yrittämättä sulkea tai torjua kokemustaan. (Neff 2003.)

Sekä myötätunnosta että itsemyötätunnosta on todettu olevan paljon hyötyjä työyhteisöille. Niiden on todettu vähentävän kärsimystä, masennusta ja ahdistusta. Myötätunto ja itsemyötätunto lisäävät tutkimusten mukaan onnellisuutta, luovuutta, innostusta, inspiraatiota, uteliaisuutta ja positiivisia tunteita. Ne vaikuttavat myös henkilön resilienssiin eli kykyyn palautua vastoinkäymisistä, sinnikkyuteen, itsensä kehittämiseen ja parempiin elämäntapoihin. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017.)

2.2.5 Resilienssi

Resilienssillä tarkoitetaan kykyä sietää stressiä, sekä kykyä palautua haastavia kokemuksista. (Oades, Steger & co, 2017.) Resilienssi on opittavissa oleva taito ei synnynnäinen ominaisuus. Se on tapa toimia, ajatella ja käyttäytyä, jota jokainen voi harjoitella ja kehittää itsessään. (Poijula 2018, 21.)

Sana resilienssi pohjautuu latinan kielen sanoista *salire* ja *re-* *salire* jonka suora käännös on 'hypätä takaisin'. Suomen kielessä resilienssiä on kuvattu useilla erilaisilla termeillä, kuten

joustavuus, sisukkuus, kimmoisuus, lannistumattomuus, kriisikestävyys, sitkeys, palautumis-, muutos-, sopeutumis-, selviytymis-, ja toipumiskyky. (Pojula 2018, 16.)

Termiä 'hypätä takaisin' on kuitenkin kritisoitu siitä, että se johtaa herkästi ajattelemaan palaamista takaisin siihen tilaan, josta lähti ennen vastoinkäymisiä. Kuitenkin tärkeämpää on, että palaa takaisin yrittämään niissä olosuhteissa ja voimavaroissa, joita on. (Neenan, 2009.)

Resilientti yksilö ja ryhmä toimii päättäväisesti haastavien tilanteiden keskellä ja kokee että hallitsee omaa kohtaloaan ja voi itse siihen myös vaikuttaa. Resilientti yksilö ja ryhmä näkee vastoinkäymisen ja haasteet osana ihmisyyttä ja liittää niihin merkityksen oppia ja kasvaa. Kärsimys nähdään siis osana elämää ja kokonaisuutta pelkän uhritumisen tai tragedian sijaan. (Pojula 2018, 16-17.)

Gordon-Rouse (2001) tutki heikommassa ja stressaavassa ympäristössä kasvaneita opiskelijoita ja päätyivät tuloksiin, jossa resilientit yksilöt kokivat enemmän positiivisia uskomuksia itsestään ja kyvyistään pärjätä. Resilientit yksilöt myös pärjäsivät koulussa vähemmän resilienttejä yksilöitä paremmin. (Gordon-Rouse 2001.)

Yksilön relisienssin lisäksi voidaan puhua myös organisaation relisienssistä. Sillä tarkoitetaan organisaation kykyä toimia muutostilanteissa sekä reagoida niihin ennakoivasti toimintaa muuttaen. Se on organisaation kykyä toimia ja selviytyä kriiseissä sekä kehittää toimintaansa vaikeissa hetkissä. Se vaatii johdolta joustavuutta ja rohkeutta etsiä ja löytää uusia mahdollisuuksia haasteiden keskellä. Kykyä uskoa siihen, että yritys selviää vaikeista tilanteista. (Pojula 2018, 182-184.) Resilientti yritys kykenee muuttumaan ja kehittymään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Hamel, Välikangas 2003.)

2.3 Organisaation näkökulma

2.3.1 Organisaatiopsykologia ja psykologinen pääoma

Työ- ja organisaatiopsykologia tutkii organisaatiota, työympäristöjä ja ihmistä. Sen avulla mahdollistetaan organisaatiokulttuurin, tuottavuuden, työntekijöiden osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen. Se pohjautuu ihmisten erilaisuudelle ja juontaa juurensa maailmansotien ajoilta. (Jex & Britt 2014.)

Puhutaan organisaation psykologisesta pääomasta. Sillä tarkoitetaan yksilön ja yhteisön asenteita, oma-aloitteisuutta, toimeliaisuutta, vastuunottamista ja yritteliäisyyttä. Sen oikeanlainen johtaminen ja kehittäminen vievät kohti menestystä. Psykologisen pääoman ulottuvuuksia ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä, 2013, 26-47.)

Toivo yksi psykologisen pääoman ulottuvuuksista. Sen ajatellaan koostuvan kahdesta erilaisesta voiman tyypistä, tahdonvoimasta ja keinovoimasta. Toivolla tarkoitetaan siis sekä

tahtoa että keinoja omien tavoitteiden ja suunnitelmien toteuttamiseen. Toivo on myös kykyä muuttaa omia suunnitelmia, jos jokin ympäristössä muuttuu. Työssä tämä näkyy positiivisesti sitoutumisen, viihtymisen ja tyytyväisyyden sekä suoriutumisen kanssa. Toiveikas työntekijä on itsenäinen ja tarvitsee autonomiaa päästäkseen luovasti toteuttamaan ja kehittämään asioita. Toiveikas johtaja kasvattaa myös muiden toivoa, hän kykenee asettamaan haastavia tavoitteita ja on taitava organisoimaan, kontrolloimaan ja suunnittelevaan asioita. (Snyder ym; 1996.)

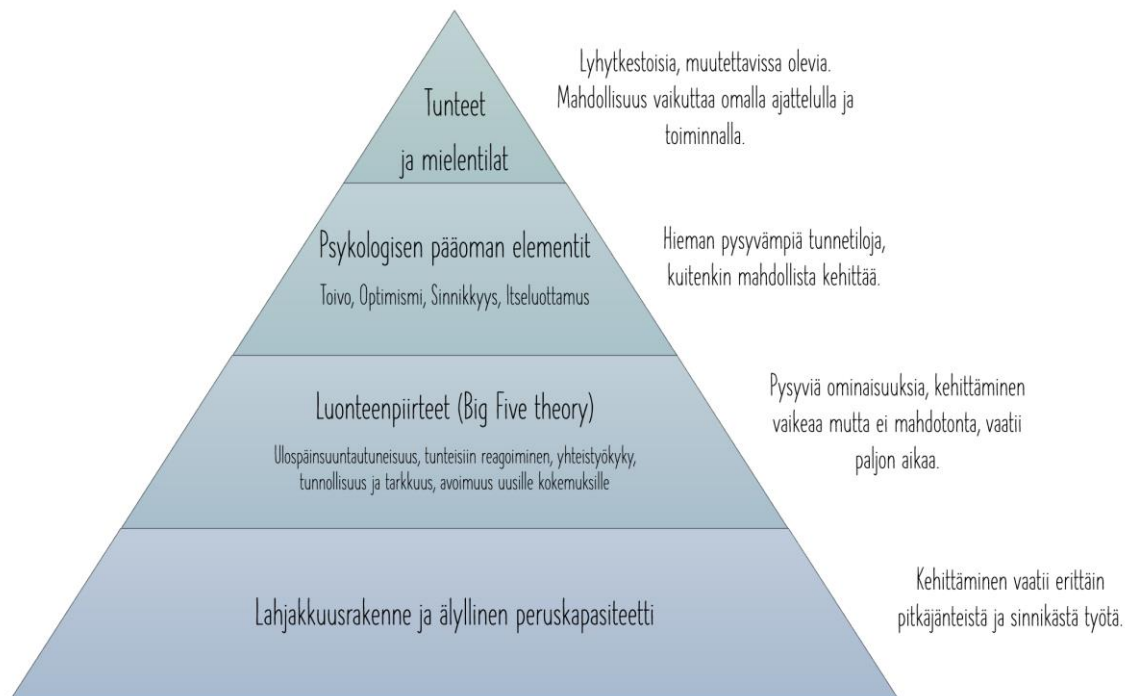
Optimismi on toinen psykologisen pääoman ulottuvuus. Se on hyvinvointimme perusta, uskoa positiivisiin lopputuloksiin sekä kyvykkyyttä nähdä asioiden menevän hyvin nyt ja tulevaisuudessa. (Carver & Scheir 2002). Optimistit näkevät asioissa helpommin mahdollisuuksia, uskovat omiin kykyihinsä se sen ansiosta suoriutuvat tehtävistään nopeammin ja paremmin. Heillä on poikkeuksellinen kyky nähdä mahdollisuuksia siellä missä muut eivät niitä pysty näkemään. Tunnetuimpia optimisteja ovat olleet Kolumbus, Henry Ford, Steve Jobs ja Walt Disney. Optimistit ovat joustavia ja yhteistyökykyisiä ja sen vuoksi pärjäävät työelämän muutoksissa hyvin. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä, 2013, 38-41.)

Sinnikkyys ulottuvuutena nähdään voimana, joka vastustaa asioiden kesken jättämistä. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan henkilön kapasiteettia palautua ja selvitä haasteista sekä kohdata erilaisia muutoksia. Palautumisella ei tarkoiteta pelkästään haasteista palautumista vaan myös onnistumisten jälkeistä palautumista takaisin tositoimiin. Se tarkoittaa, että henkilö näkee toiminnan vaikutukset muihin ihmisiin ja ympäristöön ja sen myötä sinnikkyys vaatii usein taustalleen merkityksen kokemista. Sinnikkyuden on todettu lisäävän myös onnellisuutta. (Luthans 2002; Coutu 2002; Lyubomirsky 2007.)

Itseluottamusta voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä psykologisen pääoman ulottuvuuksista, sillä sen on koettu olevan tärkein tekijä ihmisen onnistumisen ja menestymisen selittäjänä riippumatta siitä mitä tehdään. Itseluottamus koostuu uskomuksista ja käsityksistä, joita ihmisellä on omista kyvyistään. Itseluottamus toimii pohjana tavoitteiden ja suunnitelmien asettamiselle. Työssä itseluottamus on tärkeässä roolissa ammatillisen identiteetin kanssa, se liittyy ihmisen ympäristöönsä ja sen myötä tukee hyvinvointia. Itseluottamus vaikuttaa ihmisen kykyyn asettaa korkeampi tavoitteita, valikoida vaikeampi tehtäviä, ottaa haasteista lisää virtaa tekemiselle, toimia itseohjautuvasti sekä kestää vastoinkäymisiä. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä, 2013, 43-47.)

Big Five - teorian (Lewis 2012) mukaan ihmisessä kehittyy lapsuuden kokemusten ja geeniperimän kautta viisi ominaisuutta, joiden taso on suhteellisen pysyvä ihmisessä läpi elämän. Näitä ovat 1) Ulospäinsuuntautuneisuus 2) Tunteisiin reagoiminen 3) Yhteistyökykyisyys 4) Tunnollisuus ja tarkkuus sekä 5) Avoimuus uusille kokemuksille. Näiden ajatellaan selittävän 50 % onnistumisiamme sekä epäonnistumisiamme. Loput 40 % on kiinni mielentilasta ja valitusta

tavasta ajatella ja tuntea, sekä viimeinen 10 % selittyy itse tilanteella. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä, 2013, 48.)



Kuva 4 Vaikutusmahdollisuus ihmisen ominaisuuksiin. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013 muokailen.)

Ihmisen ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä on mahdollista kehittää läpi elämän. Toiset ominaisuudet ovat helpommin kehitettävissä kuin toiset. Luonteenpiirteet ja mielentilat voidaan jakaa lyhytkestoisiin ja pysyviin kategorioihin yllä olevan kuvan 4 mukaisesti. Tämä kokonaisuus on tärkeä ymmärtää ja keskittyä vaikuttamaan niihin asioihin ihmisessä, joihin on helpompi mahdollisuus vaikuttaa. Organisaation psykologista pääomaa kehittämällä on suora yhteys menestymiseen ja parempiin tuloksiin. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä, 2013, 51-55.)

2.3.2 Valmentava johtaminen

Ristikankaan (2013) mukaan Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.

Onnistuneella johtamisella vaikutetaan suoraan työntekijäkokemukseen sekä asiakaskokemukseen sisäisten ja ulkoisten asiakkuuksien kanssa. Hyvä ja onnistunut johtaminen on siis edellytys myös erinomaiseen asiakaskokemukseen. (Grunbaum, & Ristikangas 2017.)

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, joka perustuu keskustelemaan ja tasa-vertaiseen lähestymiseen perinteisen autoritäärisyyden sijaan. Valmentava johtaja keskittyy yksilöiden ja tiimien vahvuuksiin ja panostaa hyvään ilmapiiriin, motivaatioon, jatkuvaan oppimiseen ja yhteistyöhön kehittämiseen. (Grunbaum, Ristikangas 2017.)

Valmentavan johtamisen suosion nousuun on vaikuttanut uuden sukupolven tulo työelämään. Vuosina 1980-2000 syntyneiden sukupolvi eli ns. Y-sukupolvi ajattelee työelämästä täysin eri tavalla kuin aikaisemmat ikäluokat ja sen myötä myös johtajuuden on muututtava vastaamaan tarpeita. Y-sukupolvi uskaltaa kyseenalaistaa aikaisemmat toimintamallit. He arvostavat työssä eniten merkityksellisyyttä, innostavuutta ja arvostusta. (Ristikangas 2013, 18-19.)

Valmentava johtajuus juontaa juurensa Coachingista. Coaching on jalkautunut yrityspuolelle urheilumaailmasta 1950-luvulla. Sen pääasiallinen ajatus on opettamisen sijaan auttaa, ohjata ja kannustaa yksilöä tai tiimiä oppimaan ja kehittymään. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen & Tuominen 2005.)

Daniel Kahneman (2012) jakaa ihmisen tavan ajatella hitaaseen ja nopeaan ajatteluun. Nopealla ajattelulla ihminen toimii automaatiolla ja reagoi tilanteisiin nopeasti ja vaistonvaraisesti. Hidas ajattelu on pohdiskelevaa ja kykyä tietoisesti kehittää nopean ajattelun toimintaa. Valmentaja johtaja tukee hitaan ajattelun käynnistymisprosessia. (Kahneman 2012.)

Valmentava johtajuus vaatii hyvää empatiakykyä eli kykyä asettua toisen henkilön asemaan, erinomaisia vuorovaikutustaitoja, innostuneisuutta sekä ratkaisukeskeisyyttä ja kykyä nähdä potentiaali ja mahdollisuudet. Valmentavan johtajuuden perustana on erilaisten kysymysten esittäminen niin, että yksilö tai tiimi oivaltaa itse ratkaisun haasteisiin. (Ristikangas 2013.)



Kuva 5 Esimiestehtävien roolit Ristikangasta mukaillen.

Managerin rooli on tiivistettyä aikaansaamista ja suorittamista. Manager toteuttaa yrityksen strategiaa ja suunnitelmaa, rakentaa visiota, suunnittelee, ohjaa, delegoi ja päättää. Manager rekrytoi, pitää huolta resurssien saatavuudesta, raportoi, perehdyttää sekä vastaa sopimuksellisista asioista, budjetin seurannasta ja tuloksesta. Hänen rooliinsa kuuluu myös kehityskeskustelut, osaamisen johtaminen, laadun varmistaminen ja prosessien kehitys. Manager huolehtii työajan seurannasta, lomista, työterveyshuollosta, etuuksista ja palkoista. (Ristikangas 2013.)

Leaderin rooli on yksinkertaisuudessaan oikean suunnan näyttämistä ja sinne ohjaamista. Siihen kuuluu kokonaisuuksien hahmottamista, vaihtoehtojen punnitsemista ja esimerkkinä toimimista. Leader tukee yksilöiden ja tiimien kehittymistä, keskustelee, pohtii, viestii ja kommunikoi. Leader osallistaa, sitouttaa, edistää ja ylläpitää ilmapiiriä. Leader motivoi ja kannustaa, antaa palautetta, tarkkailee, puuttuu epäkohtiin, ratkaisee ongelmia ja ottaa asioita puheeksi. Leader sovittelee, arvostaa, kohtaa ja välittää. Hän suunnittelee tulevaisuutta ja asettaa tavoitteita yhdessä johdettaviensa kanssa. (Ristikangas 2013.)

Coachin rooli on innostava ja kannustava. Coach kysyy kysymyksiä, on läsnä ja kuuntelee, tukee unelmien saavuttamisessa sekä on aidosti onnellinen toisten menestyksestä. Coach asettaa tavoitteet yhdessä toisten kanssa ja mahdollistaa päämäärien saavuttamisen, hän keskittyy vahvuuksiin ja sitouttaa. Hän osaa myöntää omat virheensä, oppia niistä ja pyytää apua tarvittaessa. Coach kehittää ja valmentaa jatkuvasti myös itseään. Hän tukee yksilöä, tiimiä

ja koko organisaatiota saavuttamaan ja jopa ylittämään asetetut tavoitteet. Coach valmentaa, näkee potentiaalia ja uskoo toiseen, vaikka toinen ei uskoisi itseensä. Hän luo asioille merkityksen ja auttaa ihmisiä ajattelemaan. (Grunbaum, & Ristikangas 2017.)

Valmentava johtaja on kaikkia näitä rooleja, hän osaa tulkita tilannetta ja toimia sen vaatimalla tavalla. Valmentavassa johtajuudessa kaikki roolit toimivat sovussa ja tasapainossa keskenään. Valmentava johtajuus on jatkuvaa oppimista. Valmentava johtaja tukee positiivisten tunteiden ja vahvuuksien esille tuomista. (Fredrickson 2009.)



Kuva 6 Valmentava johtaja.

2.3.3 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan kaikenlaista ihmisten välisiä kanssakäymisen muotoja ja tapoja. Keskeisimpiä vuorovaikutustaitoja ovat keskustelu-, neuvottelu-, esiintymis-, yhteistyö-, yhteistoiminta-, viestintä-, ryhmä-, tiimityö-, ja empatiataidot. Vuorovaikutusta on sanallista ja sanatonta. Sanattomalla vuorovaikutuksella tarkoitetaan ilmeitä, eleitä, olemusta, asentoa, ulkoasua, ajan- ja tilankäyttöä sekä äänenpainoa ja tempoa. (Kauppila 2005, 24, 34.)

Aito kiinnostus ja sen ilmaiseminen sekä keskinäinen arvostus mahdollistavat toimivan kanssakäymisen ja palautteen antamisen. (Berlin 2018.)

Vuorovaikutus voidaan jakaa myös erilaisiin tapoihin. Puhutaan vuorovaikutuksen perusmuodoista. Nämä perusmuodot on esitelty kuviossa 4.



Kuva 7 Vuorovaikutuksen perusmuodot Kauppilaa (2005) mukailten.

Ystävällinen vuorovaikutustyyli on sellaista, jossa henkilö toimii kohteliaasti ja toista ymmärtäen, hän on hyvä kuuntelija sekä osoittaa luottamusta. Ystävällinen vuorovaikutus on myös avointa ja siinä tullaan toista lähelle. Ohjaava vuorovaikutustyyli on toisesta huolehtivaa, ohjaavaa ja opettavaista. Sen tarkoitus on antaa parannusehdotuksia ja kehoituksia. Ohjaava vuorovaikutus ei ole kovin dominoivaa. (Kauppila 2005.)

Hallitseva vuorovaikutustyyli on nimensä mukaan hallitsevaa. Siihen liittyy alistamista, käskemistä ja toisen arvostelua. Hallitsevan tyylin käyttäjä osoittaa paremmuuttaan ja haluaa olla ensimmäinen ja erinomainen. Agressiivinen vuorovaikutustyyli on erimielisyyksien ilmaisemista, ilkeää, kiroilevaa ja arvostelevaa. Se on käkevä ja komentava ja siihen liittyy usein riitoja, konflikteja, vihan ilmaisua sekä piittaamattomuutta. (Kauppila 2005.)

Epävarma vuorovaikutustyyli on alistuvaa, epäroivaa ja arkailevaa. Siihen liittyy epäluottamusta itseään ja muita kohtaan. Epävarmasta vuorovaikutustyylistä huokuu pelko ja päättämättömyys. Uhmainen vuorovaikutustyyli edustaa nimensä mukaisesti uhittelua ja kiukun purkauksia. Siinä näkyy kapinointi, katkeruus ja sääntöjen rikkominen. Uhmaiseen vuorovaikutustyyliin liittyy myös pilkkaa ja kostonhimoa. (Kauppila 2005.)

Alistuva vuorovaikutustyyli edustaa alistuvaisuutta, itsensä vähättelyä, omien kykyjen aliarviointia, varovaisuutta ja pelkoa. Alistuva vuorovaikutus on alistumista ja sitä käyttävä henkilö ei pidä kiinni omista oikeuksistaan. Joustava vuorovaikutustyyli tarkoittaa myöntävyyttä toisen osapuolen ehdotuksiin. Se käyttäjä luottaa toisiin ihmisiin, osaa miellyttää toista ja antaa tarpeen tullen itse periksi omista näkemyksistään. Joustavan tyylin edustajan on helppo

tulla muiden kanssa toimeen ja hänen mielipiteitään usein arvostetaan. (Kauppila 2005 52-60.)

Heini Wink tutki kehityskeskusteluja ja vuorovaikutusta niiden aikana. hänen mukaansa vuorovaikutuksen muodot kehityskeskusteluissa voidaan jakaa neljään tyyliin. Monologiin, Debattiin, tavanomaiseen keskusteluun ja dialogiin. Dialogi on näistä lopputuloksen kannalta hedelmällisintä. (Wink 2007.)

Myös kuuntelutaito on äärimäisen tärkeä ominaisuus ihmisellä. Toista kuuntelemalla on mahdollista ymmärtää muita ja muiden näkökulmia asioihin sekä sitä kautta kehittää ja kasvattaa ja kehittää omaa ajatteluaan. Aktiivisella kuuntelulla tarkoitetaan huomion siirtämistä täysin puhujaan ja hänen kokemukseensa. Omat ajatukset, mahdolliset ennakkoluulot ja asenteet tulisi pystyä hiljentämään ja keskittyä vain ymmärtämään toista. Aktiivinen kuuntelija arvostaa puhujaa ja pitää hänen viestiään tärkeänä ja merkittävänä. Kuuntelija keskittyy täysin toiseen puhujaan ja kunnioittaa häntä. Puhuja nähdään sellaisena kuin hän on juuri nyt, ei sellaisena kuin muut hänet kokevat tai minkälaisena muut haluaisivat hänen olla. (Ristikangas 2013, 105-106.)

Kuunteleminen ei ole helppoa ja se onkin yksi opeteltava taito muiden joukossa. Kuuntelun tasoja on useita. Ääripäänä aktiiviselle kuuntelulle on täysi kuuntelemattomuus. Näiden väliltä löytyy useita kuuntelun tasoja. Ristikankaan mukaan (2013) kuuntelun tasot voidaan jakaa viiteen rooliin. Näitä ovat Kuuro, Tietäjä, Tuomari, Tulkki ja Ymmärtäjä.



Kuva 8 Kuuntelun tasot (Ristikangas 2013).

Kuurolla tarkoitetaan totaalista kuuntelemattomuutta. Kuuro kuuntelija ei ole tilanteessa läsnä vaan hänen ajatuksensa ovat täysin muualla. Kuuro kuuntelija innostuu omista ajatuksistaan, sanoi vastapuoli mitä tahansa. Hän haluaa kuulla vain itselleen mieluista asioita. Tietäjä on toiseksi heikon kuuntelun muoto. Tietäjä vähättelee puhujaa ja etsii virheitä hänen sanomisistaan. Tietäjän ajatukset keskittyvät vain omiin mielipiteisiin ja huomio on ainoastaan omassa itsessään ja vastaväitteiden kehittämisessä. Tuomarin rooli toimii kirjaimellisesti tuomarina kaikelle kuulemalle. Asiat joko hyväksytään tai hylätään ja se myös kerrotaan toiselle osapuolelle. Tuomari nostaa itsensä muiden yläpuolelle ja ryhtyy helposti puhumaan vain yksin. Hän tekee päätöksiä ja kritisoi muiden sanomisia. Myös tuomarin keskittyminen on omassa itsessään toisen sijaan. (Ristikangas 2013.)

Varsinainen kuuntelu alkaa vasta tulkin roolissa. Tässä kohtaa keskittyminen ja fokus siirtyy pois omasta itsestä. Tulkki pyrkii selvittämään mitä on viestin takana, jonka hän kuulee ja tulkitsemaan sitä parhaansa mukaan. Tulkki kysyy itse omissa ajatuksissaan itseltään tärkeitä kysymyksiä, jotta saa jäsenettyä puhujan näkemykset itselleen. Tulkitsemisen riskinä on se, että tulkinta menee väärin eikä kuuliija ymmärrä tilannetta oikein. Sen vuoksi on tärkeää, että kuuliija tarkentaa ymmärrystään kysymällä puhujalta lisätietoa ja tarkennuksia asioihin. Näin päästään kuuntelun syvimpään muotoon ja ymmärtäjän rooliin. Ymmärtäjä keskittyy täysin toiseen ja toisen näkemykseen ja kokemukseen. Hän pystyy siirtämään oman tulkinsa syrjään, vaikka olisi asiasta täysin eri mieltä itse. (Ristikangas 2013.)

Hyvä kuuntelutaito vaatii läsnäolon taitoa ja aitoa halua ymmärtää toisen ajatuksia mahdollisimman neutraalisti. Se auttaa myös ymmärtämään itseään ja omia reaktioitaan paremmin. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011.)

2.3.4 Motivaatio ja Innostuksen johtaminen

Innostukseen ja motivaatioon vaikuttavat monet asiat ja tekijät. Yksi suurimmista tekijöistä innostuksessa on sisäinen motivaatio. Motivaatio jaetaan usein kahteen kategoriaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisia motivaattoreita ovat kaikenlaiset palkkiot ja odotukset kuten raha, status, julkisuus, kunnia, odotukset muilta jne. Sisäinen motivaatio taas on lähtöisin henkilöstä itsestään. Jotain halutaan tehdä aidosti oman mielihyvän ja tekemisen mielekkyyden vuoksi. Sisäistä motivaatiota kasvattaa usein sellaiset asiat, joissa ihminen on luonnostaan hyvä. Tämä perustuu suurella todennäköisyydellä siihen, että sellainen toimintamistä saa helposti onnistumisen kokemuksia kasvattaa myös motivaatiota. (Gagne 2015.)

Ihan intona - on Leading Passion - How to create a culture of engagement -tutkimushankkeen tuloksena syntynyt kirja (Kostamo, Vuori, Launonen 2017), joka kuvailee sisäistä motivaatiota näin ”Mielekäs toiminta, joka tuottaa positiivisia tunteita ja kokemuksia arjessa lisää ihmisen motivaatiota myös työtä kohtaan. Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämä itsemääräämisteoriat painottaa ihmisen psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen merkitystä sisäisen motivaation mahdollistumisessa. Jos haluamme tukea yksilöiden sisältä kumpuavaa motivaatiota, on meidän vastattava motivaation ylläpitämisen avaintekijöihin, eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin.” (Kostamo, Vuori, Launonen 2017.),

Sisäisen motivaation voimalla tehdyt työt palkitsevat siis tekijäänsä ilman ulkoista pakotetta, mikä luonnollisesti kasvattaa motivaation lisäksi myös intohimoa työn tekemiselle. Intohimo sanana yhdistetään usein rakkauteen ja ihmisten väliseen toimintaan. Sen käyttö myös muissa yhteyksissä on kuitenkin kasvanut viime vuosien aikana. Kanadalainen psykologian professori Robert J. Vallenrand on tehnyt paljon tutkimustyötä intohimon tutkimiselle nimenomaan motivaation näkökulmasta. Intohimolla tarkoitetaan voimakasta kiinnostusta itse määrittelevään

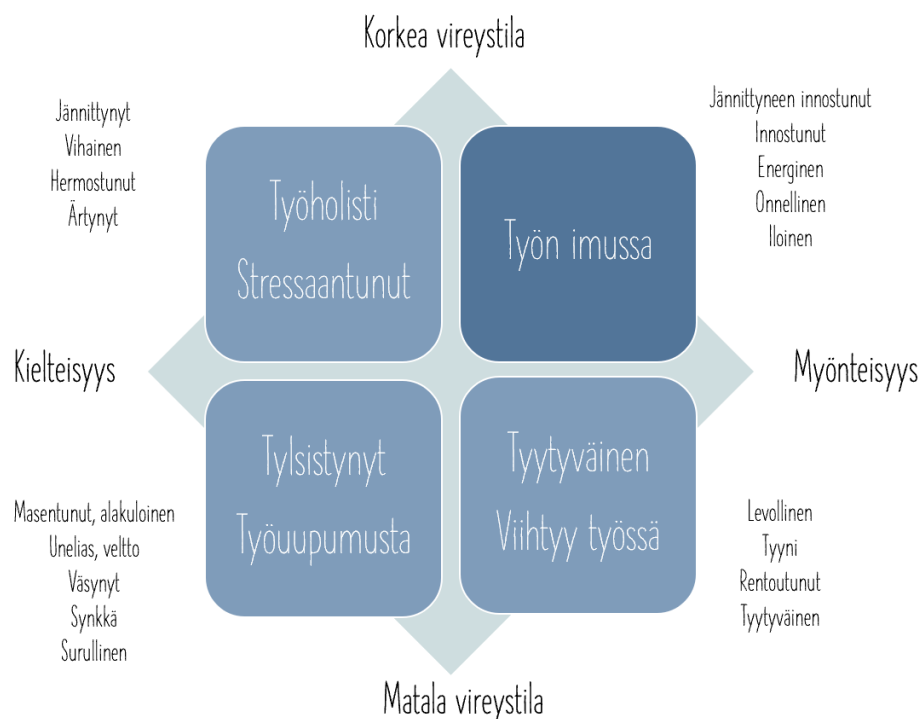
toimintaan, josta pidetään paljon, joka koetaan tärkeäksi ja johon halutaan käyttää merkittävästi aikaa ja energiaa. Intohimon voi Vallenrandin mukaan jakaa harmoniseen ja pakkomielteiseen intohimoon. Harmoninen intohimo on positiivissävytteinen ja sitä ohjaa puhdas kiinnostus ja vapaa tahto. Pakkomielteinen intohimo taas on hieman enemmän negatiivisessa mielessä jotain hallitsematonta vetoa, josta irrottautuminen on äärimmäisen vaikeaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Motivaatio ja intohimo jonkin tekemiseen aiheuttavat yhdessä sen, että työ saattaa kirjaimellisesti imeä tekijänsä mukanaan. Puhutaan työn imusta. Työn imua voidaan kuvailla esimerkiksi tarmokkuudella, omistautumisella ja uppoutumisella. (Kostamo, Vuori, Launonen 2017.)

Työn imu määritellään positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi ja työhön kuuluvaksi tilaksi. Työn imussa ihmisellä on paljon energiaa sekä myönteiset tunteet työssä ja työtä kohtaan. Työn imu - käsitteen esitteli ensimmäisenä organisaatiokäyttäytymisen professori William Kahn vuonna 1990. Yhdysvaltalainen professori perustelee, että ihminen, joka on täysin läsnä työssään, voi tuoda työrooliinsa fyysisen, kognitiivisen ja emotionaalisen energiansa ja kokee näiden myötä työn imua. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Työn imu on helppo sekoittaa myös työtyytyväisyyteen tai flow - tilaan. Mihaly Csikszentmihalyi on kuvaillut flow'ta huippukokemuksena tai optimaalisena tilana, jossa yksilö kiinnittyy toimintaan tavalla, jota kuvastaa kokemus vaivattomasta keskittymisestä sekä tekemisen täydestä kontrollista. (Kostamo, Vuori, Launonen 2017.)

Flow -tila on kuitenkin vain hetkellinen tapahtuma, kun työn imulla tarkoitetaan jatkuvaa innostusta. Työtyytyväisyys taas tarkoittaa, että henkilö on yleisesti tyytyväinen työhönsä ja viihtyy hyvin, mutta ei välttämättä koe sen suurempaa tahtoa esimerkiksi kehittää työtään paremmaksi. Työn imusta kumpuava energia on nimenomaan positiivista energiaa. Työ ei saa missään nimessä olla pakonomaista suorittamista. Oheinen kuva kertoo erinomaisesti eron työn imun ja työtyytyväisyyden välillä sekä myös vastakohdat näille eli työholistisuuden sekä työuupumuksesta kärsivän. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)



Kuva 9 Hyvinvoinnin taksonomia työssä kirjasta Mikä meitä liikuttaa (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Motivaation mittaaminen on hieman haastava tehtävä, sillä motivaatio on oikeastaan tietynlainen tunne. Se voi myös vaihdella päivän mukaan ja siihen voi vaikuttaa moni asia myös varsinaisen mitattavan kohteen motivaation ulkopuolelta. Esimerkiksi työmotivaatioon vaikuttaa varmasti, jos henkilö on henkilökohtaisessa elämässään onnellinen ja innostunut ja vaikka jostain harrastuksesta tai vastaavasti jos jollain elämän osa-alueella menee vähän huonommin niin todennäköisesti myöskään työt eivät jaksaa innostaa yhtä hyvin. Motivaation mittaamiseen on kehitetty muutamia malleja esimerkiksi tavoitteiden arviointiin perustuvaa mittauksia, jossa tavoitteesta kysytään erilaisia kysymyksiä ja henkilö arvioi numeroasteikolla mitkä asiat tavoitteen toteuttamiseen vaikuttavat. Tämän avulla voidaan esimerkiksi määrittää, onko motivaatio sisäistä vai ulkoista. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Leading Passion - hankkeessa sisäisen motivaation mittaukseen hyödynnettiin IMQ-mittauksia. IMQ tulee sanoista ”intrinsic motivation quotient” - suomeksi ”sisäisen motivaation osamäärä”. IMQ-prosessi koostuu neljästä osasta, joissa ensin tehdään mittaus nykytilasta, sitten workshop tyyliset sessiot kehityskohteista, sen jälkeen niiden jalkauttaminen käytäntöön ja lopuksi loppumittaus. Prosessi perustuu aiemmin mainittuihin flow- ja itsemäärämis-teorioihin. Se pohjautuu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat Vapaus, Virtaus ja Vastuu. (Kos-tamo, Vuori, Launonen 2017.)

Nämä kartoittavat muun muassa sitä, miten paljon henkilöstö kokee pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä olosuhteisiin (vapaus), minkälainen kiireen, ylikuormituksen, työn sujuvuuden, hallinnan tunteen ja oppimisen kokemus heillä on työssään (virtaus) sekä miten ryhmähenki, esimiestyö ja oman työn merkityksellisyys koetaan (vastuu). Yläotsikot voidaan jakaa vielä pienempiin kokonaisuuksiin, jota on kuvattu alla. Kysymyksiä oli hankkeen alkumittauksissa yhteensä 120 kappaletta. (Kostamo, Vuori, Launonen 2017.)



Kuva 10 Vapauden, virtauksen ja vastuun alafaktorit (Kostamo, Vuori, Launonen 2017, 83.)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa 3/2014 käsitellään sisäistä motivaatiota eri kulmista. Siinä korostetaan, että hyvä tiedostaa, että työhyvinvointi ja sisäinen motivaatio kulkevat käsi kädessä mutta ovat eri asioita. Monessa yrityksessä on totuttu mittaamaan työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys voi kuitenkin pohjautua passiiviseen työtyytyväisyyteen aktiivisen innostuksen sijaan. Passiivinen työtyytyväisyys tarkoittaa sitä, että työntekijä viihtyy työssään, arvostaa esimerkiksi hyvää kahvia ja hienoa toimistoa sekä etätöymahdollisuutta. Passiivinen tyytyväisyys ei kuitenkaan kerro henkilön tuottavuudesta juuri mitään. Tämän vuoksi pitäisi nimenomaan mitata aktiivista innostusta. Julkaisussa viitataan useaan tutkimukseen, joiden mukaan työntekijöiden korkealla innostuksella ja sisäisellä motivaatiolla on suora vaikutus yrityksen positiiviseen tulokseen. ”Työnantajalle innostunut työntekijä näyttäytyy tehokkaana, omistautuneena ja valmiina panostamaan työhön koko tarmonsaa ja tekemään

enemmän kuin mitä häneltä vaaditaan. Työntekijälle mahdollisuus olla innostunut on merkittävä hyvinvoinnin ja paremman elämänlaadun lähde, jonka myönteiset vaikutukset säteilevät myös vapaa-ajalle. Innostus on siis harvinaisen selkeä win-win -tilanne, jossa sekä työnantaja että työntekijä voittavat.” (Martela, Jarenko 2014)

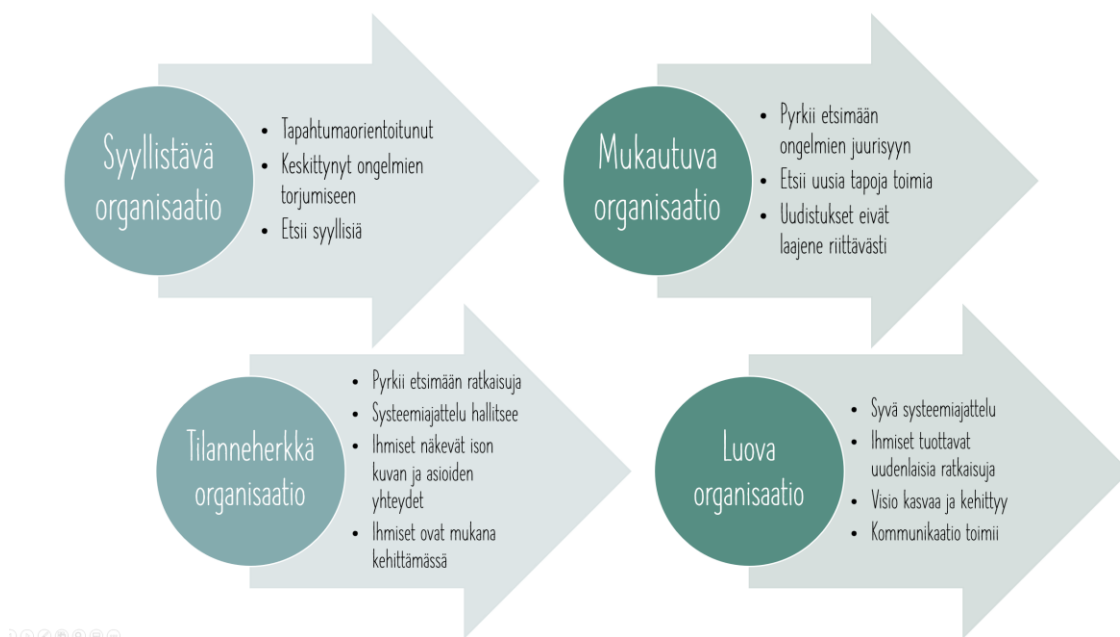
Ihan intona - julkaisun tutkimuksessa kerättiin teemahaastattelujen avulla tietoa siitä, miten työntekijät ja esimiehet kokevat innostuksen, intohimon, flow’n ja johtajuuden. Tulokset viittasivat siihen, että innostuksen koetaan olevan henkilön omalla vastuulla ja siihen vaikuttaa eniten ilmapiiri ja asenteet. Johtamisesta erikseen kysyttäessä se koettiin erittäin tärkeäksi osaksi mainittuja teemoja, mutta pelkästään teemoista keskusteltaessa johtajuus ei tullut esiin lähes lainkaan. Johtajuus korvattiin herkästi sanalla johtaja, eikä jaettua johtamista tuotu esiin ollenkaan. Johtajuuden koetaan asuvan johtajissa. Tämä on nimenomaan esi-merkki tuosta aiemmin mainitusta johtajuuskäsityksestä ja sen vakiintuneesta asemasta pääasiallisena johtajuuden viitekehyksenä. (Kostamo, Vuori, Launonen 2017.)

2.4 Jatkuva parantaminen

Organisaation kehittyminen on ehdoton edellytys menestymiselle. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa pärjäävät ne yritykset, jotka ovat valmiita muuttumaan ja kehittymään jatkuvasti. Parhaan mahdollisen kehityksen saa silloin, kun keskitytään tasapainoisesti sekä ihmisiin että asioihin. Liiallinen painottaminen joko asiakaskeisyyteen tai ihmiskeisyyteen johtaa yleensä ongelmiin. (Ranta, 2005, 27.)

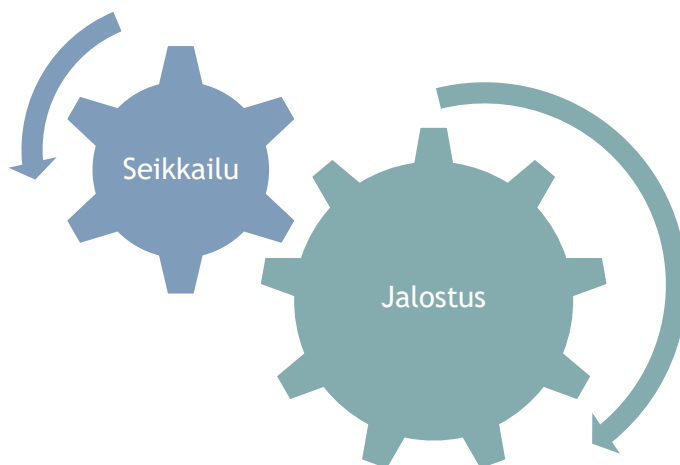
”Kehittäminen ei ole projekti vaan prosessi.” (Ranta, 2005.)

Peter Klinen teorian mukaan organisaation tilanne voidaan jakaa neljään erilaiseen vaiheeseen. Nämä tilat ovat syyllistävä Organisaatio, mukautuva organisaatio, tilanneherkkä organisaatio ja luova organisaatio. Organisaation kehittyessä se siirtyy tasolta toiselle pikkuhiljaa. Kuitenkin organisaation eri osastot saattavat olla eri vaiheissa yhtä aikaa ja niin kuuluukin olla. Erityyppiset toiminnot vaativat erityyppistä lähestymistä asioihin. (Ranta, 2005.)



Kuva 11 Organisaation tilat (Ranta, 2005 mukaillen.)

Kehittämistä voidaan jakaa kahteen erityyppiseen kehittämiseen. Toinen on jalostaminen, eli jatkuva parantaminen. Sillä tarkoitetaan olemassa olevan toiminnan tehostamista tehden työstä sujuvampaa, asiakasystävällisempää, mielekkäämpää ja tehokkaampaa. Toinen kehittämistyyli on seikkailu. Sillä tarkoitetaan täysin uusien innovaatioiden ja mahdollisuuksien etsimistä ja ideointia. Sen ajatus on kyseenalaistaa koko nykyiset businessmallit ja keksiä kilpailuvia malleja tilalle. Molempia malleja tarvitaan. (Martela, Jarenko, 2017, 20.)



Kuva 12 Kehittämisen tyylit (Martela, Jarenko 2017.)

2.5 Teorian synteesi

Tarkasteltaessa hyvinvointia, onnistumista ja menestystä eri suunnista päästään lopulta usein samojen teemojen lähteelle, ihmiseen. Menestys ja tyytyväisyys lähtee siitä, että ihminen kokee merkitystä, arvostusta, autonomiaa ja ymmärtää omat kompetenssinsa. Teorian pohjalta on koottu yhteen erilaisia ilmiöön liittyviä kokonaisuuksia, teemoja ja tekijöitä.

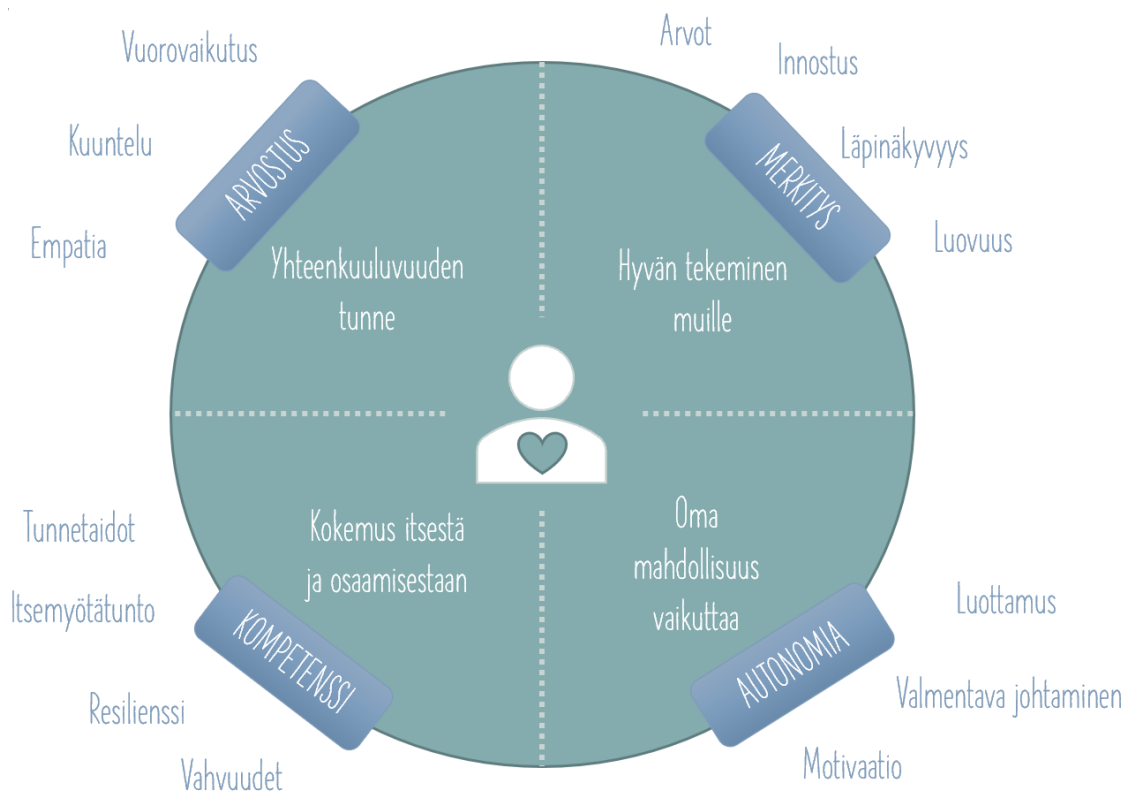
Merkitys on vahvasti sidoksissa positiivisen psykologian termin kukoistukseen. Sen avulla saamme kokemuksen siitä, että olemassaolollamme on jokin suurempi vaikutus myös muihin ihmisiin tai johonkin meitä itseämme suurempaan tarkoitukseen. Merkityksen kokemukseen vaikuttaa ihmisen oma arvomaailma ja sen toteutuessa olemme luovia, innostuneita ja elinvoimaisia.

Autonomia, eli kokemus siitä, että omalla toiminnallaan on mahdollista vaikuttaa asioihin. Ajatus siitä, että asiat eivät tapahdu sattumalta tai itsestään vaan omalla tekemisellään voi vaikuttaa lopputulokseen. Siihen liittyy suuresti motivaatio, luottamus, sekä valmentavan johtamisen teemat kuten vuorovaikutus ja tuki.

Kompetenssi kertoo yksilön suhteesta omaan itseensä ja osaamiseensa. Siihen vaikuttavat suuresti vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä niihin suhtautuminen. Itsemyötätunto antaa eväät hyväksymään myös puutteita ja heikkouksia, jolloin ne eivät kasva oman kehittymisen esteiksi. Vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen edistävät omaa käsitystä itsestään. Resilienssi kertoo henkilön kyvystä palautua vastoinkäymisistä. Tunnetaidot auttavat käsittelemään omia tunnetilojaan ja säätelemään niihin suhtautumista.

Arvostus merkitsee sitä, kuinka liitymme muihin ihmisiin. Sillä tarkoitetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ihmissuhteiden merkitystä. Yhteenkuuluvuuden kokemukseen vaikuttaa vuorovaikutustaidot, kuulluksi tuleminen ja empatiakyky eli kyky asettua toisen asemaan.

Jokainen teeman osa ja kokonaisuus muuttuvat ja elävät jatkuvasti. On oikeastaan mahdollonta tulla koskaan täysin valmiiksi näiden ilmiöiden äärellä vaan kyse on jatkuvasta kehitymisestä.



Kuva 13 Teorian synteesi

3 Kehittämistyön menetelmät ja tutkimustyön toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ihmisen kokemusta hänen omasta näkemyksestään käsin. Työ on luoneeltaan laadullinen tutkimus. Se täyttää alla kuvassa 14 kuvatut laadullisen tutkimuksen piirteet kaikilta osin.

Laadullinen tutkimus tutkii merkityksiä ja merkityksellisyyttä ihmisten välisissä toiminnoissa. Merkitykset muodostavat kokonaisuuksia, jotka koostuvat ja ilmentyvät tapahtumista, toiminnoista, ajatuksista, päämäärien asettamisista tai esimerkiksi yhteiskunnan rakenteista. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa ihmisten oma koettu todellisuuden kuvaus, joiden oletetaan sisältävän heille merkityksellisiä ja tärkeitä asioita. (Vilkkä 2015.)

Laadulliselle tutkimukselle on olemassa useita erilaisia tyyliä ja metodeja, joita yhdistävät kuitenkin yhtenevät piirteet. (Hirsjärvi & Sinivuori 2009, 163-164.)

1. Aineisto kerätään todellisista tilanteista kokonaisvaltaista tiedonkeruuta hyödyntäen
2. Tiedon keruun ydin lähtee ihmisestä
3. Analyysitapa on induktiivinen, tarkoitus ei ole testata jotain olemassa olevaa teoriaa vaan etsiä uusia näkemyksiä ja oivalluksia
4. Aineiston hankinnassa keskeisenä on tutkittavan ääni ja näkemykset ja niitä kerätään erilaisin haastattelumuodoin
5. Kohderyhmä on valittu tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisesti
6. Tutkimusta ei ole määritelty liian tarkkaan etukäteen vaan se elää prosessin mukana

Kuva 14 Laadullisen tutkimuksen piirteitä (Hirsjärvi & Sinivuori 2009, 164.)

Tutkimuksessa toimitaan yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa erityisesti aineiston keruuvaiheessa. Osallistamalla yrityksen henkilöt mukaan uskotaan saatavan parhaat tulokset ja aitoa arvoa tehdystä työstä sekä kohdeorganisaatiolle että yleiseen hyötyyn ja oman oppimisen tueksi. Tutkimusprosessi kehittyy sen edetessä jatkuvasti.

3.1 Tapaustutkimus (Case Study)

Tutkimusmetodiksi valittiin tapaustutkimus, sillä sen tyyli istuu tutkimuksen luonteeseen ja tarpeisiin parhaiten. Tapaustutkimus (Case Study Research) on laadullisen tutkimuksen suuntaus, jonka avulla tulkitaan rajattua kokonaisuutta tai yksilöä tai yksittäistä tapahtumaa.

Tutkittavaa kokonaisuutta tarkastellaan miksi- ja miten-kysymysten avulla ja tietoja kerätään monipuolisesti erilaisin menetelmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

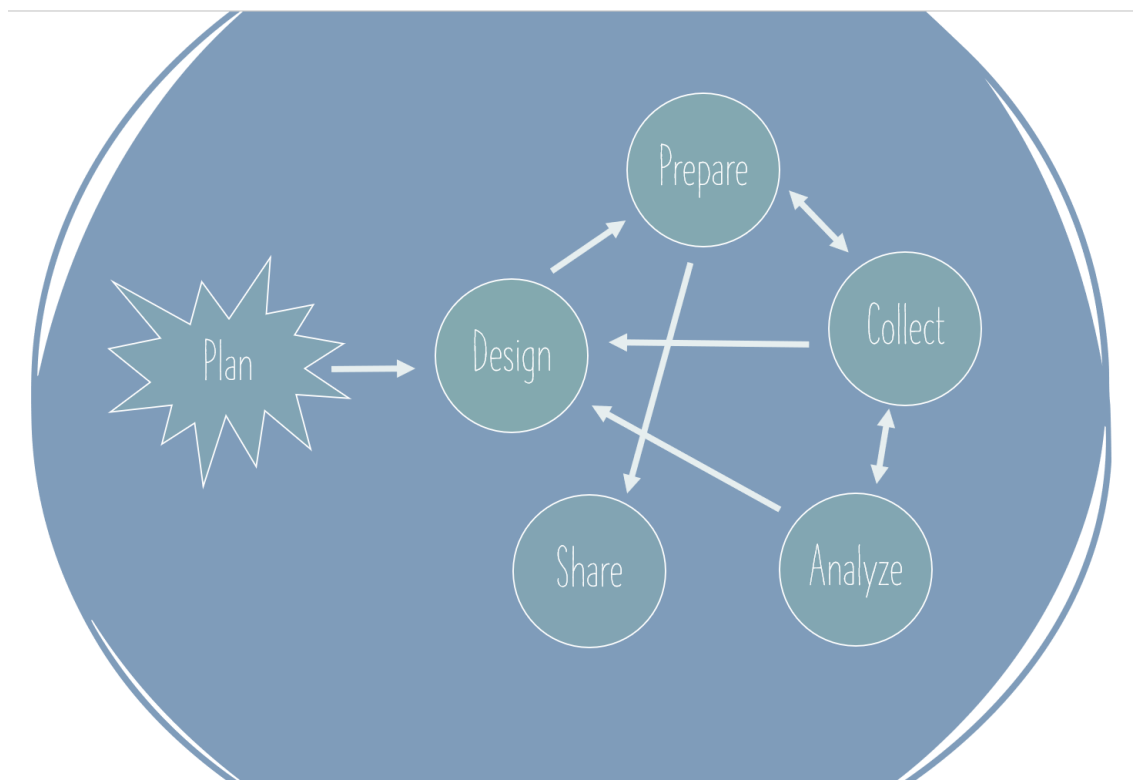
Tapaustutkimukselle on tyypillistä tarkastella jonkinlaisia prosesseja. Prosessia tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä tapahtumien, tilanteiden, yksittäisten tapausten tai joukon tapahtumia näkökulmasta. Ilmiötä ja sen ominaispiirteitä pyritään kuvaamaan mahdollisimman systemaattisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työssä tutkitaan kohdeorganisaation kehittämisen prosessia yksilön kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta. Kehittämisprosessia tarkastellaan sekä organisaation toimintamallin että yksilön kokemuksen kautta mahdollisimman kokonaisvaltaisen näkemyksen saamiseksi.

Tapaustutkimus on luonteeltaan kontekstuaalista eli tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää osana valittua ympäristöä. Konteksti eli valittu ympäristö voidaan rajata tapauksen mukaan joko laajasti tai suppeammin. Kontekstilla voi olla myös useampia tasoja, jolloin puhutaan monitasoisesta kontekstista. Prosesseja tutkittaessa on muistettava, että tutkittavaan prosessiin liittyy ja vaikuttaa myös useita muita prosesseja, jotka voivat tapahtua kontekstin eri tasoilla. Yleisesti voidaan puhua ulommasta ja sisemmästä kontekstista. Ulompi konteksti määrittää yrityksen tai organisaation kilpailullisuuden, toimialaympäristön sekä poliittisen, sosiaalisen ja taloudellisen ympäristön. Sisempi konteksti taas keskittyy yrityksen tai organisaation omaan kulttuurilliseen, poliittiseen ja rakenteelliseen ympäristöön. (Eriksson 2014, 7-8.)

Päivi Erikssonin mukaan (2014) tapaustutkimuksen tekemiseen liittyy tunnistetut vaiheet, jotka tehdään aina, riippumatta tutkimuksen kohteesta. Tutkimusprosessin alkuperäinen suunnitelma usein elää, kasvaa ja kehittyy tutkimuksen aikana ja tutkija palaa vaiheissa taaksepäin ja tarkentaa asioita tilanteen mukaan.

Robert K. Yin (2018) kuvaa tapaustutkimusprosessia iteratiivisena prosessina. Se sisältää kuusi vaihetta ja elää iteratiivisesti koko tutkimuksen ajan alla olevan kuvan mukaan.



Kuva 15 Tapaustutkimusprosessi (YIN 2018.)

3.2 Tutkimuksen suunnittelu ja määrittely

Tutkimus alkaa suunnittelulla (Plan). Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on varmistaa, soveltuuko tapaustutkimus tutkimusmenetelmäksi kyseistä ilmiötä tutkittaessa. Selvitys tehdään vertailemalla eri tutkimusmenetelmiä toisiinsa ja sen pohjalta tehdään päätös, jatketaan tapaustutkimuksella. (YIN 2018.)

Alkuun lähdettiin kartoittamaan tutkittavaa ilmiötä isossa kuvassa ja tutkimaan sitä, soveltuuko kyseinen tapaus tapaustutkimukseksi ylipäätään. Tapaustutkimusta vertailtiin muihin tutkimusmenetelmiin kuten toimintatutkimukseen, sekä konstruktiviseen tutkimukseen ja palvelumuotoiluun. Valittua ilmiötä olisi mahdollista lähteä tutkimaan kaikkien näiden metodien avulla. Jotta tutkimusmenetelmästä voitiin varmistua, lähdettiin muotoilemaan tutkimuskysymykset ja se, missä muodossa niihin haettiin vastausta.

Tutkimuskysymys vastaa siihen mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan (Vilkkä 2015). Tutkimuskysymys ohjaa tutkimusraportin kirjoittamista, aineiston hankintaa ja sen analysoimista sekä tulosten ja johtopäätösten muotoilua. Tutkimuskysymysten muoto voi muuttua prosessin aikana ja sitä tuleekin tarkentaa tarvittaessa. Tutkimuskysymys on prosessin tärkein resurssi ja ohjaava tekijä, sen puuttuminen on suurin este hyvälle tutkimukselle. (Eriksson 2014, 23.)

Tutkimuskysymykset keskittyvät selvittämään sitä, miksi ja miten yksilöt kokevat tilanteet nykyhetkessä, sekä miten yksilön kokemukseen voidaan vaikuttaa. (Tutkimuskysymykset on kuvattu kappaleessa 1.1.) Pohdittiin, halutaanko tutkimuksessa keskittyä tilanteen aktiiviseen kehittämiseen, selkeään oppaan tai mallin luomiseen vai enemmän nykytilan kartoittamiseen ja selvittämiseen. Pohdinnoissa tultiin siihen tulokseen, että nykytilan selvittäminen sekä ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen on kaiken lähtökohta. Tämän päätöksen vuoksi voitiin todeta, että tapaustutkimus toimii tarpeeseen parhaiten ja päätettiin jatkaa tutkimuksen työstä sen avulla.

3.3 Tutkimuksen muotoilu

Toisessa vaiheessa (Design) määritellään tarkemmin tutkittavat tapaukset sekä valitaan teoria ja käytettävät metodit, joihin peilaten tutkimus tehdään. (YIN 2018.) Tapauksen valinnassa on hyvä tarkastella käytettävissä olevia resursseja kuten aikaa, aineiston saatavuutta, tulosten mahdollista arkaluotoisuutta ja muita käytännön tekemiseen vaikuttavia tekijöitä. Myös tutkijan oma kiinnostus aiheeseen on suuressa roolissa. (Eriksson 2014, 26.)

Käytännössä seuraavaksi lähdettiin rajaamaan sitä, mitä tarkalleen tutkitaan ja miten. Tutkijan oma kiinnostus aiheeseen ja ilmiöön oli erittäin suurta ja sen vuoksi tapausten määrittely ja rajaaminen hakivat muotoaan useaan kertaan.

Tapausten tai tapauksen valinta ja täsmennys on yksi tärkeimpiä tapaustutkimuksen vaiheita. Tapaus voidaan määritellä ja rajata tarkasti jo ennen tutkimusta tai vaihtoehtoisesti sitä voidaan rakentaa läpi tutkimuksen (caseing). (Eriksson 2017, 26-27.)

Tapaukseksi voidaan valita joko yksittäinen henkilö, ryhmä henkilöitä, organisaatio, muu kokonaisuus ihmisiä, jokin projekti, ihmisten välinen suhde, tietty tapahtuma tai muu itsenäinen kokonaisuus. (Yin, 2018, 32.) Valintojen mahdollisuus on siis suuri. Tässä tutkimuksessa päädyttiin lähestymään aihetta yksilön näkökulmasta käsin, joten tässä kehittämistyössä analysointiyksiköksi valittiin organisaation yksilöt. Tapauksiksi valittiin yksilön suhde omaan toimintaansa ja yksilön suhde organisaation toimintaan. Näitä tapauksia lähdettiin tutkimaan kohdeorganisaation Suomen organisaation osalta.

Tämän tutkimuksen taustateoriaksi valittiin itsemääräämisen teoria ja positiivinen psykologia. Tutkimus selvittää miten henkilöt kokevat omat mahdollisuutensa kehittää itseään ja organisaatiota itsemääräämisteorian kautta.

Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, ettei ennalta määritelty teoria ohjaa tutkimusta liikaa, jos ollenkaan. On tärkeää, ettei tutkija hyppää omien olettamusten myötä johtopäätöksiin liian aikaisin vaan yrittää toimia mahdollisimman ennakkoluulottomasti ja antaa aineiston jopa yllättää. (Eriksson 2017, 28-29.)

3.4 Tutkimuksen valmistelu

Kolmas vaihe prosessissa on tutkimuksen valmistelu (Prepare). Tämän vaiheen tarkoitus on valmistautua ja suunnitella miten, mistä ja minkälaisilla tavoilla aineistoa kerätään. Valmisteluvaiheessa tutkija kehittää oma osaamistaan tutkijana. Tässä vaiheessa luodaan konkreettinen suunnitelma ja runko aineiston keräämistä varten ja valitaan tutkittavat tapaukset. Tarvittaessa suunnitellaan myös pilottitutkimus aiheeseen. (Yin 2018, 80-81.)

Tutkimuksen valmistelu aloitettiin tutustumalla tapaustutkimuksen luonteeseen tarkemmin sekä siihen, millaisia menetelmiä ja tapoja tutkimuksen tekemiseen sekä aineiston keräämiseen ja analysointiin olisi hyvä käyttää. Alustavasti oli jo mietitty, että tutkimukseen hyödynnetään haastatteluja sekä jonkinlaista kyselyä. Lisäksi luotiin alustava tutkimussuunnitelma sekä aikataulu tutkimukselle. Pohdittiin mikä on saatavilla olevilla resursseilla järkevää ja mahdollista.

Tapaustutkimuksen teemaan kuuluu, että aineistoa kerätään useasta lähteestä monimuotoisesti. Laadullisen tutkimuksen aineistoksi soveltuvat kaikenlainen materiaali kuten valokuvat, mainokset, lehdet, dokumentit, päiväkirjat, tekstiaineistot, puhe, äänitteet tai esimerkiksi kirjeet. (Vilkka 2015.)

Aineistona päätettiin käyttää organisaation olemassa olevia ohjeita ja dokumentteja, prosesseja sekä aikaisemmin suoritetuista henkilöstön vuosittaisesta tyytyväisyyskyselyistä saatua dataa ja materiaalia. Keskeisimpinä aineiston lähteinä päätettiin käyttää yksilöhaastatteluja teemahaastattelun muodossa sekä lomakehaastatteluja, kyselyä isommalle joukolle organisaation henkilöitä. Yksilöhaastatteluihin valittiin HR-tiimin henkilö, jotta saataisiin selville prosessimielessä organisaation henkilöstöjohtamisen näkemys aiheeseen. Muut yksilöhaastattelut päätettiin tehdä neljälle esimiehille eri puolilta organisaatiota. Esimiehet valittiin mukaan heidän työtehtävien ja työhistoriansa perusteella, jotta saataisiin mahdollisimman erilaisia näkemyksiä esiin.

Lisäksi päätettiin hyödyntää havainnointia ja alan yleisiä tutkimuksia ja artikkeleita sekä aiheeseen liittyvää teoriaa mahdollisimman laajasti. Aikataulun haastavuuden vuoksi päätettiin, että tutkimusta pilotoidaan kevyesti keskustelun avulla, ei siis lähdetty tekemään varsinaista pilottitutkimusta.

Havainnointia hyödyntämällä voidaan selvittää vastaako henkilöiden kokemukset sitä mitä todella tapahtuu. Sen etuna voidaan pitää pääsemistä todellisiin tilanteisiin näkemään ja kokemaan asia juuri sellaisena kuin se on. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan, että tutkija on osana toimintaa. (Hirsjärvi & Remes 2012, 212-214.)

Valmisteluvaihe koettiin helpottavana osana työtä, sillä tapaustutkimuksen ollessa jatkuvasti kehittyvä iteratiivinen prosessi, voi vaiheeseen palata aina uudestaan tarpeen mukaan eikä tarvinnut ottaa paineita siitä, että kaikki päätökset menisivät kerralla täydellisesti.

3.5 Aineiston keräämisvaihe

Neljäs vaihe on varsinainen aineiston kerääminen (Collect). Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että aineistoa kerätään useasta eri lähteestä ja usealla erilaisella tavalla. Aineistoa on siis tarkoitus kerätä mahdollisimman paljon erilaisista lähteistä, jotta voidaan luoda kattava aineistopankki. Tiedon keruuvaihe on oleellinen osa tutkimusta ja siihen on hyvä käyttää riittävästi aikaa. (Yin 2018, 110-112.)

Laadullisen tutkimuksen aineistovaihtoehdot ovat todella laajat. Siihen voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia haastattelutapoja, päiväkirjoja, artikkeleita, havainnointia, tilastoja ja tutkimuksia. Olennaista onkin, että aineistoa kerätään usealla erilaisella menetelmällä ja niistä koitetaan löytää vastauksia valittuihin tutkimuskysymyksiin tai ongelmiin. Vaikka aineistoa kerättäisiin paljonkin, eikä kaikkea välttämättä hyödynnettäisi suoraan tutkimusraportissa, kannattaa aineisto liittää mukaan esimerkiksi mahdollista jatkohyödyntämistä varten. (Eriksson 2017, 30-32.)

Aineiston keruuvaihe toimi konkreettisena aloituksena tälle opinnäytetyölle. Alkuvaiheessa lähdin tutkimaan organisaation olemassa olevia käytäntöjä ja prosesseja sekä saatavilla olevaa tietoa ja tehtyjä henkilöstötyytyväisyystutkimuksia. Yleistä havainnointia tehtiin koko tutkimuksen ajan jatkuvasti erilaisissa tilanteissa ja näistä kerättiin materiaalia talteen tutkijan omiin muistiinpanoihin. Olemassa olevan aineiston keruun lisäksi aloitin myös haastattelut.

Laadullisessa tutkimuksessa kaikki ihmisen tuottama materiaali kertoo ihmisten kokemasta. Kokeman selvittämiseksi hyödyllinen aineistonkeruumuoto on haastattelu. Haastatteluissa on aina tarkoitus kerätä tietoa järjestelmällisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelumuotoja ovat avoin haastattelu, teemahaastattelu ja lomakehaastattelu. Näitä kaikkia tapoja voidaan soveltaa joko yksilö, tai ryhmähaastattelussa. (Vilkka 2015.)

Ensimmäinen haastateltava oli yrityksen suomen HR- yksikön vetäjä, joka toimi tässä työssä myös työn yrityksen puolelta ohjaajana. Haastattelun tavoitteena oli selvittää nykytilan prosessi ja HR näkemys aiheeseen. Lisäksi tarkoitus oli tarkentaa tutkimussuunnitelmaa ja sopia tarkemmat rajauksen tutkimuksen kohteelle. Ensimmäisen haastattelun runko ja kysymykset yksilöitiin tätä haastattelua varten erikseen.

Hyvä tutkija osaa kysyä oikeanlaisia kysymyksiä ja kuunnella aidosti ja puolueettomasti mitä haastateltavilla on sanottavana ja kykenee muuttamaan suunnitelmia tarvittaessa. (Yin 2018, 80-81.)

Seuraavaksi haastateltiin kolme esimiestä organisaation eri puolilta. Alun perin oli tarkoitus haastatella neljä henkilöä, mutta aikatauluhaasteitten takia saatiin onnistumaan vain kolme. Haastattelut aloitettiin kysymällä organisaation prosesseista ja tarkoitus oli selvittää vastasiko henkilöiden kokemus yrityksen prosesseja sekä saada tietoa henkilöiden kokemuksesta kehittämisestä ja kehittymisestä kokonaisuutena.

Seuraavaksi lähdettiin tutustumaan syvällisemmin aiheeseen liittyvään teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tietoa kerättiin monenlaisin menetelmin kirjoista, erilaisista alan ammattilaisten blogeista, verkkokursseista ja tutkijan aikaisempaan kokemukseen ja tietoon perustuvista lähtökohdista. Alkuvaiheessa teorian keräämistä huomattiin, että tutkijan aikaisemmat kurssityöt tukivat tätä oppinäytetyötä vahvasti.

Havainnointia tehtiin koko tutkimuksen ajan heti alkumetreiltä asti. Tutkijan ollessa itse osa kohdeorganisaatiota tämä oli helppo järjestää normaalin työn ohessa suoritettavaksi toiminnoksi. Havainnointia tehtiin sekä yksilöiden käyttäytymisestä ja erilaisia näkökulmia kuunnellen esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa sekä organisaation virallisia prosesseja ja päätöksiä seuraamalla. Havainnointijakso kesti kokonaisuudessaan noin vuoden. Havainnot kirjattiin ylös tutkimuksen muistiinpanoihin jatkuvasti.

Viimeisin vaihe aineiston keruuseen oli lomakehaastattelu kohdeyrityksen suomen organisaatiolle. Kysely päästiin toteuttamaan aikatauluhaasteitten takia hieman alkuperäistä suunnitelmaa myöhemmin. Kyselyä pidettiin auki viikon ajan ja siihen vastaaminen oli täysin anonyymiä sekä vapaaehtoista.

Lomakekyselyn tavoitteena on muotoilla kysely niin, että se koostuu muutamasta empiirisestä tutkimuskysymyksestä joihin kysymykset perustuvat. (Vilkka 2015.)

Kyselyn työstöä ohjasi vahvasti löydetty teoria ja sen suuntaukset. Pääpiirteissä kyselyn osat pohjautuvat itsemääräämisen teoriaan, positiiviseen psykologiaan ja relisienssiin. Kyselyllä oli tarkoitus selvittää henkilön elintapoja, persoonallisuuspiirteitä ja suhtautumista elämään yleensä sekä saada vastaajat arvioimaan itseään suhteessa organisaatioon. Kyselyä muokattiin muutama otteeseen organisaation ohjaajan kanssa yhteistyössä.

Tapaustutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että aineiston luotettavuusketju säilyy tutkimuksen ajan. Tällä pyritään varmistamaan, että tulokset ja aineisto on myöhemmin saatavilla myös muille kuin tutkimuksen tekijälle esimerkiksi jatkotutkimuksia varten. (Yin 2018, 110.)

Kaikki kerätty aineisto säilytettiin tekijän omalla verkkolevyllä, joka on suojattu organisaation tietoturvalakiin mukaisesti. Aineistoon pääsi käsiksi ainoastaan tutkimuksen tekijä, sekä osa kohdeorganisaation henkilöistä. Mikäli jotain tietoa tulisi tarve tuhota, se tulisi tehdä

poistamalla haluttu data organisaation politiikan mukaisesti. Osa aineistosta tulee olemaan luottamuksellista ja jää vain kohdeorganisaation ja tutkijan käyttöön.



Kuva 16 Aineiston lähteet

3.6 Aineiston analysointivaihe

Aineiston keräämisen jälkeen tulee aineisto analysoida (Analyze). Analyysivaiheessa tulkitaan kerättyä aineistoa ja luokitellaan sekä järjestellään sitä erilaisin keinoin ja tavoin. Kerätystä datasta koitetaan löytää jonkinlaisia toistuvia kaavoja, ilmentymiä tai muita keskeisiä huomioita. Jotta analyysistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä, tulee panostaa hyvään analysointisuunnitelmaan sekä hyödyntää sopivia analyysimenetelmiä. (Yin 2018, 164.)

Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston analysointia. Tulee tiedostaa, analysoidaanko aineistoa aineistolähtöisesti vai johonkin teoriaan pohjaten. Aluksi aineisto kannattaa luokitella sen luonteen ja tyyppin mukaan. Sen jälkeen tapahtuu varsinaisen analyysin jonkin valitun analysointimenetelmän mukaisesti. Lopuksi analyysin tuottamat havainnot ja löydökset tulee tulkita eli antaa niille jokin merkitys kokonaisuuden kannalta. (Eriksson 2017, 33.)

Tutkimukset tulosten esitysmuotoa valitessa on hyvä pohtia mikä on parhain tapa kohderyhmän ja tulosten esittämiselle. Saman tiedon voi esittää usealla tavalla, joten tutkimuksen tekijän on järkevää valita juuri kyseiseen tarkoitukseen sopivin malli. (Raine 2015.)

Työn analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi sen joustavuuden vuoksi. Aineistoa oli runsaasti ja erilaisissa muodoissa, sisällönanalyysin koettiin sopivan menetelmäksi parhaiten. Kyselyn tuloksien analysointiin hyödynnettiin määrällisen tutkimuksen mallisesti taulukoita ja graafeja. Aineistoa lähdettiin järjestelemään ja luokittelemaan erilaisin tavoin etsien toistuvuutta. Aluksi tietoa analysoitiin irrallaan tutkimuskysymyksistä ja sen jälkeen niin, että tutkimuskysymyksiin haettiin aineistosta vastauksia. Lopuksi aineistoa analysoitiin ja vertailtiin löydettyyn teorial tietoon.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kattavaa analyysimenetelmää, joka perustuu kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analysointiin. Sisällönanalyysiä ei ohjaa mikään tietty yksittäinen teoria, vaan siihen voidaan soveltaa melko vapaasti useampia teoreettisia lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Sisällön analyysi voidaan tehdä esimerkiksi aineistolähtöisesti ensin pelkistämällä aineisto, sen jälkeen ryhmittelemällä se ja lopuksi luomalla aineistosta teoreettisia käsitteitä. Ennen analyysiä valitaan esimerkiksi lausekokonaisuus, yksi lause tai vain yksi sana, jota lähdetään analysoimaan. Aineisto ensin kuunnellaan ja kirjoitetaan kokonaisuudessaan auki. Sen jälkeen aineisto luetaan ja sen sisältöön perehdytään ja siitä lähdetään etsimään tiettyjä valittuja kokonaisuuksia tai pelkistettyjä ilmaisuja, ne listataan ja niistä koitetaan löytää jokin yhteys tai eriävyys. Tämän avulla ilmaukset yhdistellään ylä- ja alaluokkiin sekä kokonaisuuksiin, joista voidaan muodostaa käsitteitä. Analysoinnissa on myös järkevää irrottaa aineistosta epäolennaiset osat pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123.)

Yin (2018, 175-198.) on kuvannut viisi erilaista analysointitekniikkaa. Nämä ovat

1. Kaavojen yhteensovitus (Pattern matching)
2. Selityksen rakennus (Explanation building)
3. Aika-analyysi (Time-series analysis)
4. Looginen mallinnus (Logic models)
5. Ristikkäissynteesi (Cross-case synthesis)

Tähän kehittämistyöhön valittiin käytettäväksi tekniikaksi kaavojen yhteensovitus, sillä sen koettiin tukevan työn tavoitteita ja tarkoitusta parhaiten.

Ensimmäisenä lähdettiin analysoimaan kerättyä teorial tietoa ja aikaisempaa tutkimustietoa aiheesta. Aineistoa luokiteltiin erilaisin käsitekartoin ja tavoitteena oli löytää juuri se tieto, joka on tähän tutkimukseen kaikista oleellisinta. Teorian suuri tarjonta yllätti tutkijan ajoittain ja aineistoa jouduttiin rajaamaan tutkimuksen aikana pois useaan kertaan. Tutkijan ymmärrys aiheen laajuudesta ja erilaisista näkökulmista kasvoi tutkimuksen edetessä jatkuvasti.

Teorian jälkeen analysoitiin haastattelut. Haastattelut litteroitiin ja luettiin useaan kertaan läpi samanaikaisesti muistiinpanoja kirjoittaen. Haastatteluista pyrittiin löytämään keskeisiä huomioita ja niitä jäsenneltiin erilaisin menetelmin käsitteiksi. Haastatteluista pyrittiin myös löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Analysointiin käytettiin erilaisia luokittelutyylejä sekä käsitekarttoja. Aineistoa pyrittiin tuottaa visuaaliseen ja helposti ymmärrettävään muotoon. Analysoinnilla pyrittiin löytämään tätä tutkimusta varten oleellinen tieto ja jättämään pois sellainen, jota ei tarvita.

Aineistoa analysoitiin erilaisin keinoin ilman erillistä kontekstia, teoriaan peilaten sekä aineiston keräämistapaan peilaten. Näiden tapojen kautta pyrittiin löytämään toistuvia teemoja ja yhtäläisyyksiä.

3.7 Raportointivaihe

Viimeinen vaihe tapaustutkimuksessa on löydetyn tiedon jakaminen ja raportointi (Share). Tärkeää on oikean kohdeyleisön valintaa sekä viestintätyyli. Raportointi tulee aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja sitä olisi hyvä tuottaa sekä visuaalisessa muodossa että tekstinä. Tärkeää on auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimusta parhaalla mahdollisella tavalla. (Yin 2018, 218.)

Raportointitapaa valittaessa on hyvä pohtia, kenelle tutkimusta tehdään ja pyrkiä tuottamaan juuri kohderyhmälle parhaiten sopivaa materiaalia. Kohderyhmä ei ole ainoastaan kohdeorganisaation jäsenet vaan myös mahdolliset tutkimuksesta kiinnostuneet muut henkilöt. (Eriksson 2017, 40.)

Raportoinnin rakenne on tapaustutkimuksessa joustava eikä siihen ole olemassa suoraa vakioitua mallia. Tärkeää onkin, että lukija ymmärtää tutkimuksen idean ja ajatuksen ja että raportista on löydettävissä jonkinlainen loogisesti etenevä tarina, tyyli saa vaihdella tilanteen mukaan. (Eriksson 2017, 40.)

Raportin kohdeyleisönä on kohdeorganisaation HR-yksikön lisäksi koko kohdeorganisaation jäsenet. Irrotettuna kohdeorganisaatiosta, kohdeyleisönä on kaikki aiheesta ja ilmiöstä kiinnostuneet henkilöt. Kohdejoukon ollessa suhteellisen laaja, pyrittiin raportti tuottamaan mahdollisimman selkeään ja visuaaliseen muotoon. Raporttia ja sen muotoa pyrittiin kehittämään koko prosessin ajan uudelleen ja uudelleen kunnes löydettiin lopullinen tyyli ja tapa raportoida. Varsinaisen tutkimusraportin lisäksi tutkimus esiteltiin erillisellä esityksellä kohdeorganisaatiolle.

Raportoinnin rakenteeksi valittiin lineaarisanalyttinen raportointirakenne, jossa tutkimuksen tausta, aineisto ja menetelmät, tulokset ja johtopäätökset esitetään peräkkäin. Tämän tavan koettiin soveltuvan tutkimuksen luonteeseen parhaiten, sillä sen tyyli on kuvaileva ja selittävä.

4 Tulokset

Tutkimusta ohjaavat kysymykset olivat: Miten yksilö kokee vaikuttavansa omaan kehittymiseen? Miten yksilö kokee vaikuttavansa organisaation kehittymiseen? Minkälaiset asiat vaikuttavat yksilön kokemukseen? ja Miten yksilön kokemusta tuetaan ja johdetaan? Kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset tässä kehittämistyössä. Kohdeorganisaation toimintamallit ja prosessit kehittämisen ja palautteen keräämiseen sekä niiden hyödyt ja kehityskohteet saatiin selville haastattelujen sekä havainnoinnin kautta.

Kyselyyn vastasi 52 henkilöä, 32 miestä, 18 naista ja kaksi, jotka eivät halunneet kertoa sukupuoltaan. Vastaajien ikäjakauma oli seuraavanlainen, alle 35-vuotiaita 17 vastaajaa, 35-50-vuotiaita 24 vastaajaa sekä yli 50-vuotiaita 11 vastaajaa.

Vastaajista suurin osa, 41 henkilö kertoi olevansa asiantuntijaroolissa, neljä vastaajaa toimi esimiehinä ja neljä johtajina. Kolme vastaajaa ei kertonut rooliaan.

4.1 Yksilön kokemuksen tuki ja johtaminen

Kohdeorganisaatio kerää henkilöstöltä palautetta aktiivisesti. Vuosittain järjestetään henkilöstötyytyväisyyskysely, jonka tuloksia käydään läpi tiimeittäin ja kyselyn pohjalta tiimit asettavat itselleen tavoitteet, joita kehittää. Tavoitteiden seuranta jää kuitenkin tiimien omalle vastuulle ja tulosten tarkempaan analysointiin ja seurantaan toivotaan enemmän tukea. Esimerkiksi tiimien välistä sparrausta yhteisten haasteiden kanssa. Vuosittaista kyselyä kehitetään aktiivisesti ja joskus seurataan trendejä. Yksi vastaajista ei muistanut vuosikyselyn olemassaoloa lainkaan.

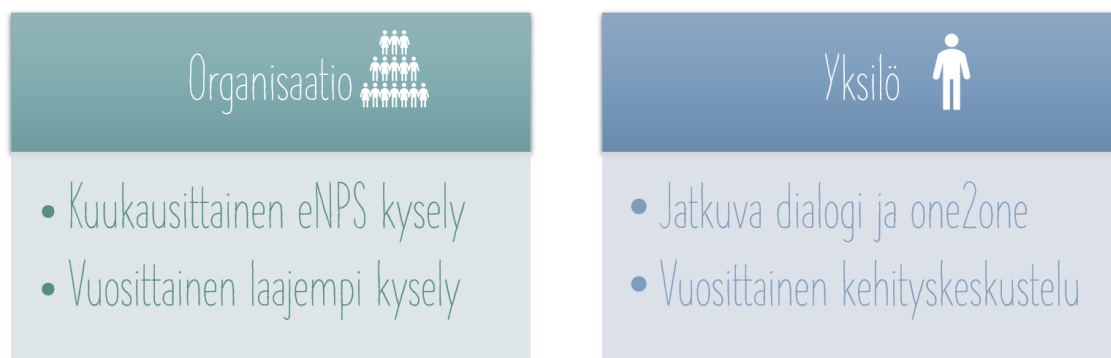
Kuukausittaista palautetta kysytään eNPS - kyselyllä. (Employee Net Promoter Score). Kysely perustuu kysymykseen ”Suositteisitko tätä työpaikkaa ystävällesi?” ja sen skaala on 1-10. eNPS - kysely kertoo trendinä organisaation tilanteen kuukausittain, sitä pidettiin hyvänä ylä-tason mittarina, mutta syitä ja selityksiä tuloksille jäätiiin kaipaamaan. Tuloksiin todettiin reagoitavan silloin, jos niissä on tapahtunut romahdusta.

Osalla organisaatiota on käytössä myös Office wibe - niminen työkalu, jolla on mahdollista mitata työntekijän tuntemuksia jopa päivittäin. Työkalu on ollut käytössä suhteellisen vähän aikaa, eikä sitä ole hyödynnetty kuin osaan organisaatiota eikä sen tuloksia ole hyödynnetty aktiivisesti.

Vuosittain pidetään myös perinteisen malliset kehityskeskustelut, joiden avulla päästään katsomaan hieman tarkemmin henkilön tunnelmia nykytilanteessa, katsotaan menneisyyteen sekä tulevaisuuteen. Kehityskeskusteluiden runkoa on muutettu kevyemmäksi ja tämä on koettu hyvänä muutoksena, sillä se on tuonut keskusteluihin enemmän rentoutta ja vapaamuotoisuutta. Jatkovaa dialogia kannustetaan pitämään ympäri vuoden.

Tärkeimpänä palautekanavana koettiin aidot kohtaamiset ihmisten kanssa, tämä nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Datan keräämistä pidettiin tärkeänä isossa kuvassa ja trendien seuraamisen vuoksi, mutta voimien vastauksen vähyyden takia tulosten analysointi ja tulkinta koettiin haastavaksi.

Ihmisten välisistä keskusteluista koettiin saavan eniten hyötyä kaikin puolin ja niiden kautta asioille koettiin saatavan selityksiä ja syitä tarkemmin. Henkilöiden luonteen koettiin vaikuttavan suuresti siihen, minkälaista tukea he arvostavat ja kaipaavat omalle kehitymiselleen. Ihmisiä ja heidän eroavaisuuksiaan arvostetaan yksilöinä. Aikaa keskittyä yksilön kehittymisen tukemiseen koettiin olevan liian vähän. Yksi haastateltavista tosin kertoi priorisoivansa aina yksilön tarpeet muiden töiden edelle tietoisesti. Haasteena kohtaamisille koettiin se, jos henkilöt työskentelivät eri toimipisteissä. Tämän koettiin mahdollisesti aiheuttavan eriarvoisuuden tunteita tiimin työntekijöiden kesken.



Kuva 17 Organisaation palautteenkeräämisprosessit

Yrityksellä on parhaillaan käynnissä oppisopimuskoulutusohjelma, jonka teemana on vahvasti kehittäminen ja kehittyminen. Koulutuksen tavoitteena on kasvattaa kehittäjän asennetta organisaation eri puolille. Koulutukseen valittiin 25 osallistujaa 45 hakijan joukosta. Kiinnostusta kehitymiselle organisaatiossa löytyy paljon. Koulutus pohjautuu Lean-filosofiaan, palvelumuotoiluun sekä ihmisiin ja muutokseen. Koulutus on tähän mennessä saatujen kokemuksen ja palautteen perusteella koettu hyödylliseksi. Esimiehiä pyritään kouluttamaan säännöllisesti myös erilaisin koulutuksin esimerkiksi vaikeiden tilanteiden käsittelyä ja erilaisten ihmisten kohtaamista on koulutettu.

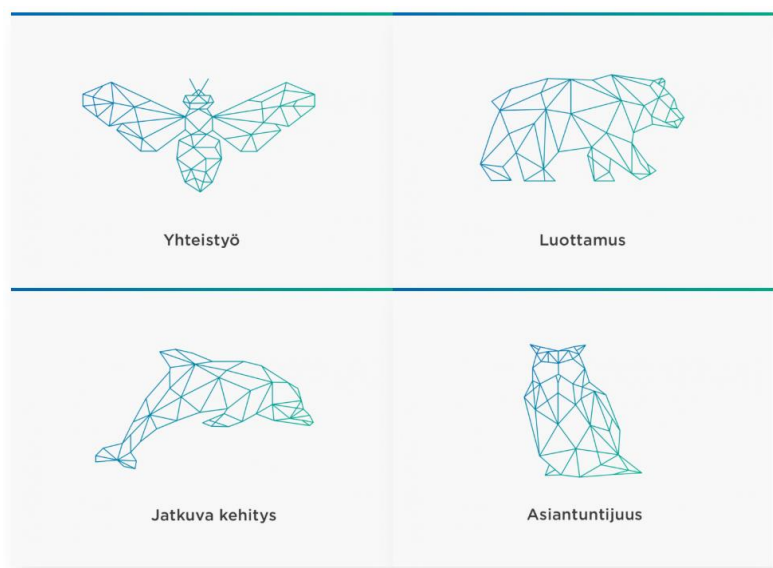
Yrityksen arvoja ovat Yhteistyö, Luottamus, Jatkuva kehitys ja Asiantuntijuus. Arvot viestivät halusta kehittää ja kehittyä yhteistyössä ja avoimesti eri toimijoita osallistaen. Osana oppisopimuskoulutusohjelmaa arvoja ja niiden toteutumista käsiteltiin ryhmän kesken ja sen tuloksena arvojen koettiin myös toteutuvan yrityksen päivittäisessä arjessa. Yrityksen arvot tarkemmin avattuina:

Yhteistyö - Uskomme molemmin puoleiseen kunnioitukseen ja yhdessä tekemiseen. Yhteisömme on meille tärkeä ja teemme yhteistyötä työkavereiden sekä asiakkaidemme kanssa sekä laajemmin toimintaympäristössämme. Yrityskulttuurimme ytimessä on töissä viihtyminen sekä ajatusten ja ideoiden jakaminen.

Luottamus - Uskomme vastuullisuuteen ja vastuun ottamiseen. Asiakkaat, työkaverit ja koko yhteisö ovat meille tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa, ja pidämme aina lupauksemme. Toimimme avoimesti, ja uskomme monimuotoisen työyhteisön voimaan. Meillä ajatellaan, että työ on vain osa elämää, siksi työn ja vapaa-ajan tasapaino, sekä mahdollisuus joustavaan työaikaan ovat meille tärkeitä.

Jatkuva kehitys - Arvostamme reipasta asennetta, uteliasta mieltä ja rohkeutta katsoa pitkälle tulevaisuuteen ottaen kuitenkin vastuun nykyhetken toiminnasta. Kiinnostavien haasteiden ansiosta kasvamme ja kehitymme jatkuvasti. Jos yhteistyössämme on ongelmia, ratkaisemme ne tai otamme ne yhteisesti esille ratkaistavaksi.

Asiantuntijuus - Olemme erityisasiantuntijoita, jotka luovat arvoa työskentelemällä tiiviisti ja kunnianhimoisesti muiden osaajien kanssa. Otamme asiaksemme löytää parhaat ratkaisut asiakkaillemme.



Kuva 18 Kohdeorganisaation arvot (Yrityksen internetsivut 2020.)

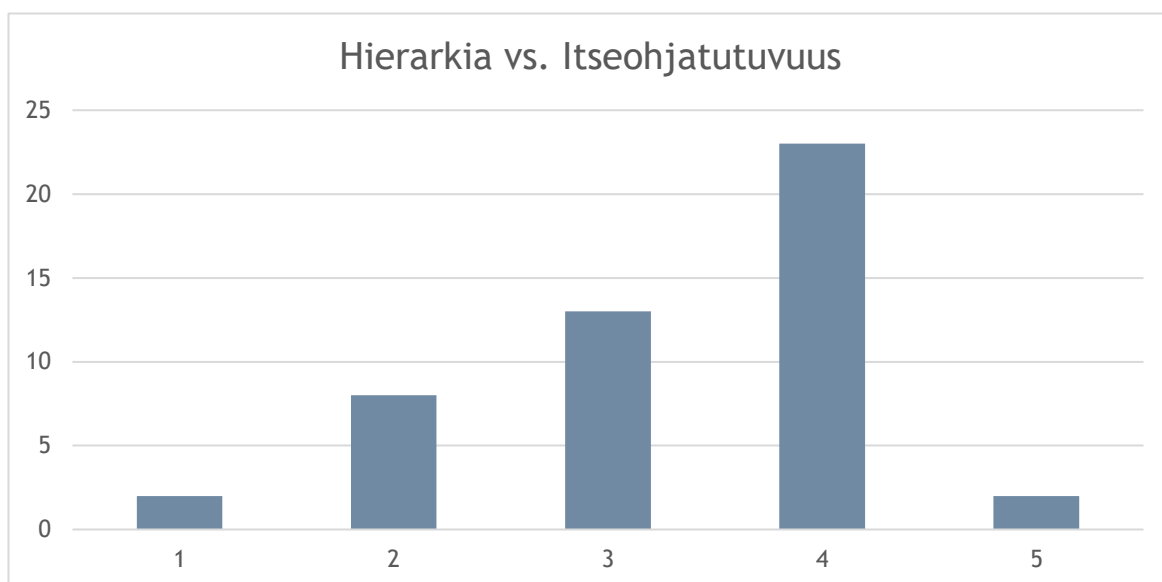
Yritys on panostanut henkilöstön hyvinvointiin viime vuosien aikana myös perustamalla Wellness Club - nimisen toiminnon, joka koostuu organisaation vapaaehtoisista jäsenistä. Toiminnon tarkoitus on järjestää erilaisia aktiviteetteja ja harrastustoimintaa, lajikokeiluja sekä muita hyvinvointia tukevia tempauksia. Wellness Club on otettu erittäin hyvin vastaan ja sen

toimintaan on oltu tyytyväisiä. Wellness Club on esimerkiksi järjestänyt useamman luennon oman hyvinvoinnin ja motivaation kasvattamisen tueksi.

Yksilön kehittymisen kannalta henkilön oma aktiivisuus nousi keskeiseksi teemaksi haastattelussa sekä myös yleisen havainnoinnin tuloksena.

Tarkasteltaessa organisaation itseohjautuvuutta tulokset jakautuivat seuraavasti: Kymmenen vastaajaa oli sitä mieltä, että yritys on lähempänä hierarkkista kuin itseohjautuvaa organisaatiota, 13 vastaajaa asettivat organisaation näiden tyylien väliin ja 24 vastaajaa oli sitä mieltä, että yritys on lähempänä itseohjautuvaa organisaatiota. Asteikossa 1= Hierarkkinen ja 5= Itseohjautuva.

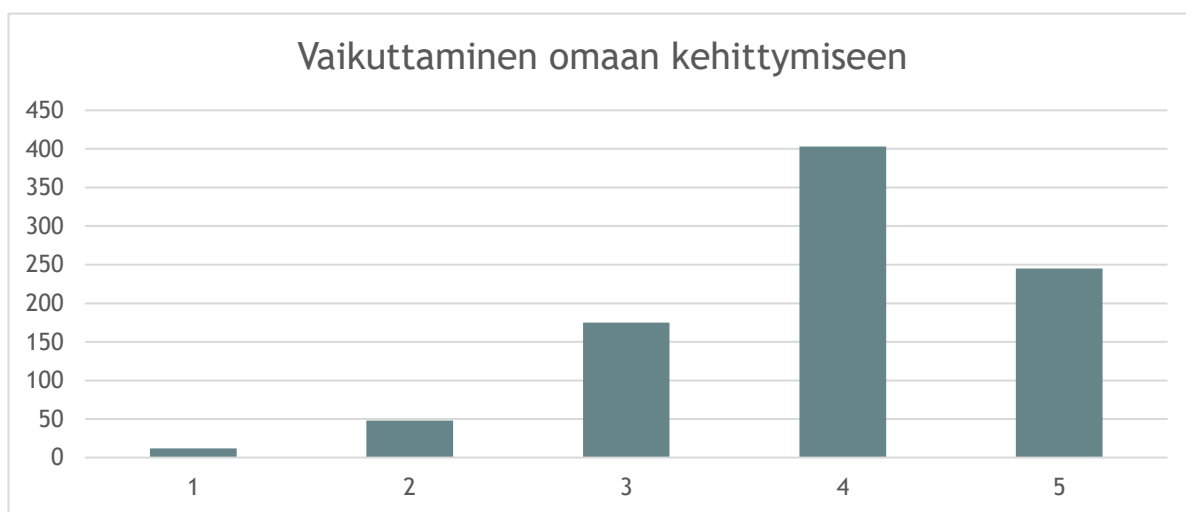
Taulukko 1 Hierarkia vs. itseohjautuvuus



4.2 Yksilön kokemus vaikuttamisesta omaan kehittymiseensä

Yksilön kokemusta omaan kehittymiseensä selvitettiin kyselyssä useammalla eri kysymyksellä. Omaan vaikuttamiseen liittyvien kysymysten tulokset koottiin yhteen, joiden mukaan 18 kysymyksen yhteenvetona 687 arviota painottui siihen, että väittämät sopivat heihin (arvot 4 ja 5), 188 vastausta sijoittui neutraalisti keskelle eli kolmoseen ja 60 vastausta painottui vaikuttamisen vähyyteen tai puutumiseen (arvot 1 ja 2).

Taulukko 2 Yksilön kokemus vaikuttamisesta omaan kehittymiseensä



Taulukon 2 yhteenveto tehtiin alla kuvattujen kysymysten pohjalta asteikolla 1-5, jossa 1= ei sovi minuun lainkaan ja 5= sopii minuun täysin.

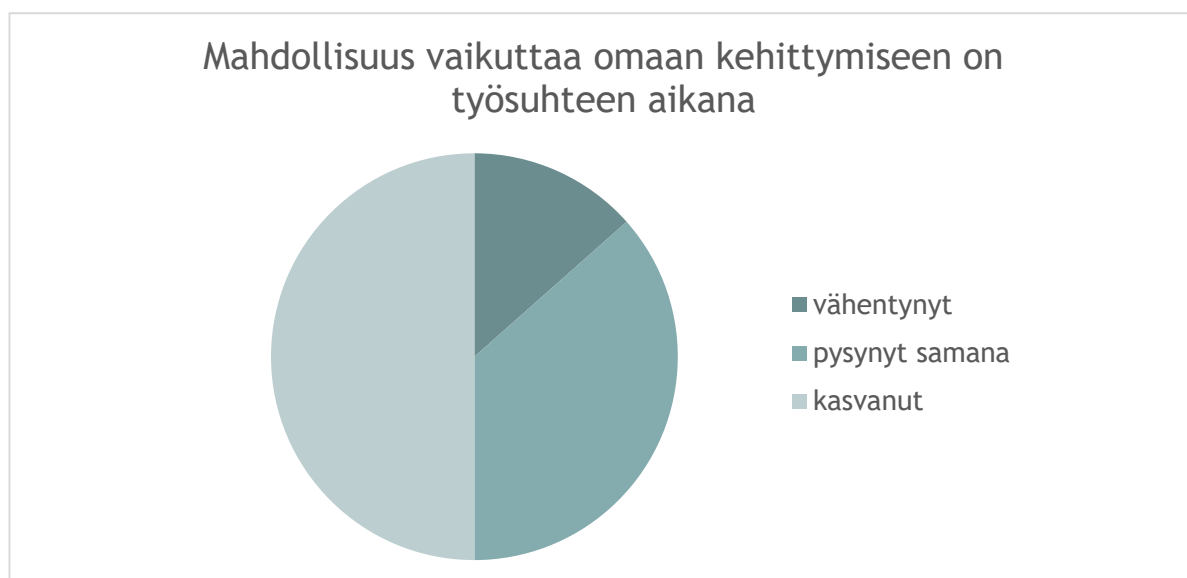
Kysymykset, joiden pohjalta taulukon 2 - vaikuttaminen omaan kehittymiseen yhteenveto koostettiin:

- Uskon, että voin vaikuttaa elämäntilanteeseeni enkä ole olosuhteiden uhri.
- Osaan arvioida kokemuksiani ja oppia niin virheistäni kuin onnistumisistanikin.
- Sopeudun joustavasti muutoksiin ja minun on helppo hyväksyä asiat, joita en voi muuttaa.
- Etsin mieluummin ratkaisuja ongelmiin kuin kaivelen esiin virheitä ja syyllisiä.
- Olen tietoinen unelmistani ja valmis toteuttamaan omat toiveeni.
- Minulla on tavoitteita elämälleni ja ne ovat yhtäpitäviä arvojeni kanssa.
- Uskon itseeni.
- Voin vaikuttaa omaan kehittymiseeni työssä

- Kehitän aktiivisesti omia toimintatapoja
- Voin vaikuttaa omaan kehityssuunnitelmaani
- Voin vaikuttaa omiin tavoitteisiini
- Minun on helppo oppia uusia asioita
- Koen, että työni on minulle sopivan haastavaa
- Annan palautetta ja kehitän omaa työtäni aktiivisesti
- Uskon, että minulla on annettavaa, kun omaa työtäni koskevia tavoitteita asetetaan
- Pysin nykyisin energisesti saavuttamaan työhöni liittyvät tavoitteet
- Uskallan tehdä työssäni myös virheitä ja oppia niistä
- Kohtaan asiat sellaisina kuin ne ovat (myönteiset ja kielteiset) ja tartun toimeen.

Lisäksi kysyttiin kokevatko henkilöt, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa omaan kehittymiseensä on työsuhteen aikana kasvanut / vähentynyt / pysynyt samana. 26 vastaajaa oli sitä mieltä, että mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseen on kasvanut, 19 vastaajaa koki mahdollisuuden vaikuttaa pysyneen samana ja 7 vastaajaa koki, että mahdollisuus vaikuttaa on pienentynyt.

Taulukko 3 Vaikuttaminen omaan kehittymiseen

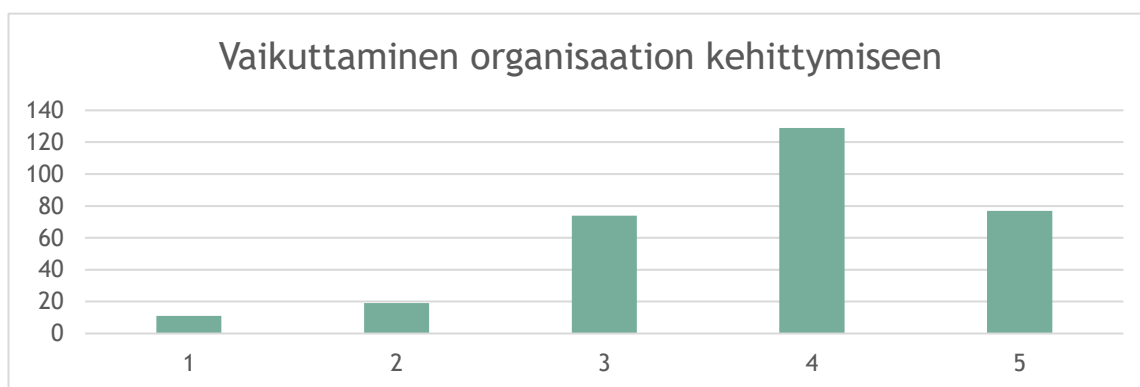


Kysymykseen Miten olet itse kehittynyt viimeisen 6 kuukauden aikana? saatiin 25 avointa vastausta. Vastausten perusteella henkilöt kokevat kehittyvänsä työssään monenlaisin tavoin sekä teknisen osaamisen että työelämätaitojen puitteissa. Yksi vastaaja koki, ettei ole kehittynyt lainkaan.

4.3 Yksilön kokemus vaikuttamisesta organisaation kehittymiseen

Myös organisaation kehittämiseen vaikuttamista selvitettiin usealla kysymyksellä. Organisaation kehittämiseen vaikuttamiseen liittyvien kysymysten tulokset koottiin yhteen, joiden mukaan kuuden kysymyksen yhteenvetona 206 arviota painottui siihen, että väittämät sopivat heihin (arvot 4 ja 5), 74 vastausta sijoittui neutraalisti keskelle eli kolmoseen ja 30 vastausta painottui vaikuttamisen vähyyteen tai puutumiseen (arvot 1 ja 2).

Taulukko 4 Vaikuttaminen organisaation kehittymiseen



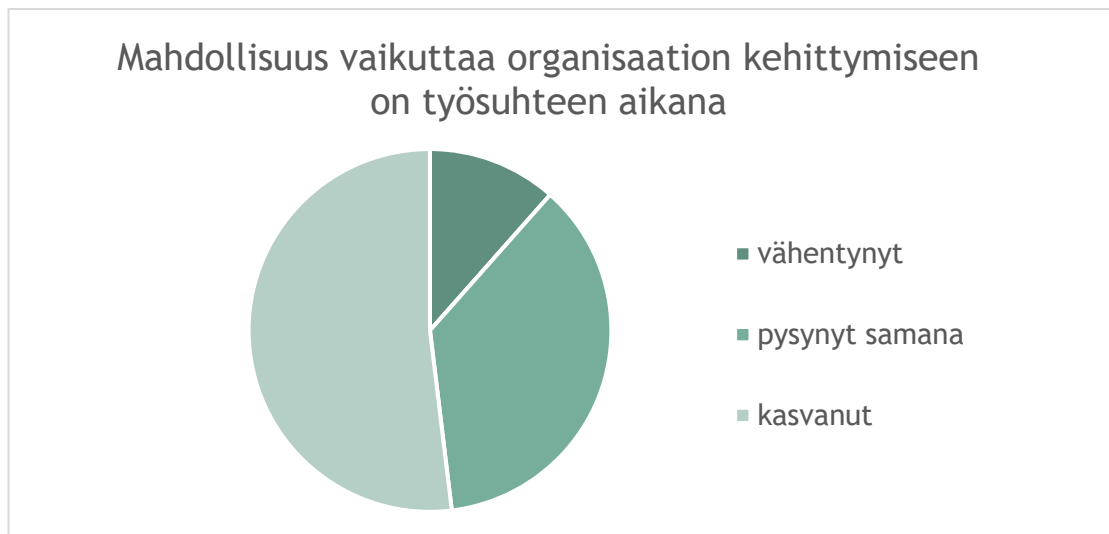
Taulukon 4 yhteenveto tehtiin alla kuvattujen kysymysten pohjalta asteikolla 1-5, jossa 1= ei sovi minuun lainkaan ja 5= sopii minuun täysin.

Kysymykset, joiden pohjalta taulukon 4 - vaikuttaminen omaan kehittymiseen yhteenveto koostettiin:

- Kehitän aktiivisesti organisaation toimintatapoja
- Koen, että minulla on mahdollisuus kehittää ja antaa palautetta
- Minulla on annettavaa keskusteltaessa organisaation kehittämisestä
- Annan kehittävää palautetta kollegoilleni
- Annan positiivista palautetta työkavereilleni
- Kun opin jotain uutta jaan sen mielelläni heti myös muille

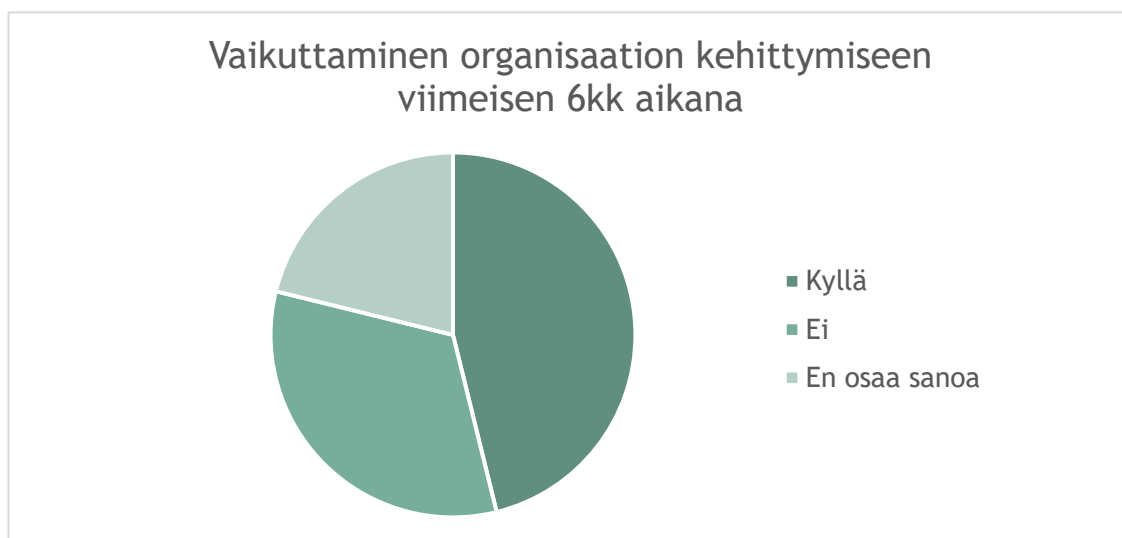
Lisäksi kysyttiin kokevatko henkilöt, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa organisaation kehittymiseensä on työsuhteen aikana kasvanut / vähentynyt / pysynyt samana. 27 vastaajaa oli sitä mieltä, että mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseen on kasvanut, 19 vastaajaa koki mahdollisuuden vaikuttaa pysyneen samana ja 6 vastaajaa koki, että mahdollisuus vaikuttaa on pienentynyt.

Taulukko 5 Organisaation kehittämiseen vaikuttamisen muutokset



Vastaajista 24 koki päässeensä vaikuttamaan organisaatioon viimeisen kuuden kuukauden aikana, 17 vastaajaa koki, että ei ole päässyt vaikuttamaan organisaation kehittämiseen viimeisen kuuden kuukauden aikana ja 11 vastaajaa ei osannut vastata tähän.

Taulukko 6 Olenko päässyt vaikuttamaan organisaation kehittämiseen viimeisen 6kk aikana



Vastaajat kertoivat tuovansa kehitysideoita aktiivisesti esille omissa tiimipalaverissa, kahvipöytäkeskusteluissa, kehitysprosessien kautta, ongelmien ilmentyessä, suoraan johtoryhmälle sekä asianosaisille. Yksi vastaajista tunnisti, että ideoiden esille tuomisessa on vielä kehitettävää ja kaksi kertoi, että ei ole tuonut ideoita esille, toinen näistä perusteli syyksi sen, että ei koe sillä olevan vaikutusta.

4.4 Yksilön kokemukseen vaikuttavat tekijät

Kyselyn sekä haastattelujen tuloksina kehittymiseen vaikuttaa useampi tekijä sekä positiivisessa että negatiivisessa merkityksessä. Alla on kuvattu löydettyjä tekijöitä yksilön ja organisaation kehittämisen näkökulmasta.

Itsensä kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat aika, oma jaksaminen, oma sekä ympäristön asenne, oma aktiivisuus ja motivaatio, tuki ja kannustaminen, ilmapiiri, odotukset, koulutusten tarjonta, sekä käytännön tekeminen.

Organisaation kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen, ikärakenne, mittarit, yhteistyö, kommunikointi ja viestintä, kuuntelu, muutosvastarinta, tavoitteet sekä mahdollisuuksien hyödyntäminen.



Kuva 19 Kehittämiseen vaikuttavat asiakokonaisuudet

4.5 Henkilöstön yleinen hyvinvointi ja tulevaisuuden näkymät

Tässä kappaleessa tarkastellaan tuloksia yleisellä tasolla henkilöiden nykytilanteesta hyvinvoinnin, tunnetaitojen, työn merkityksen ja tulevaisuuden näkemysten osalta.

Yleinen hyvinvointi

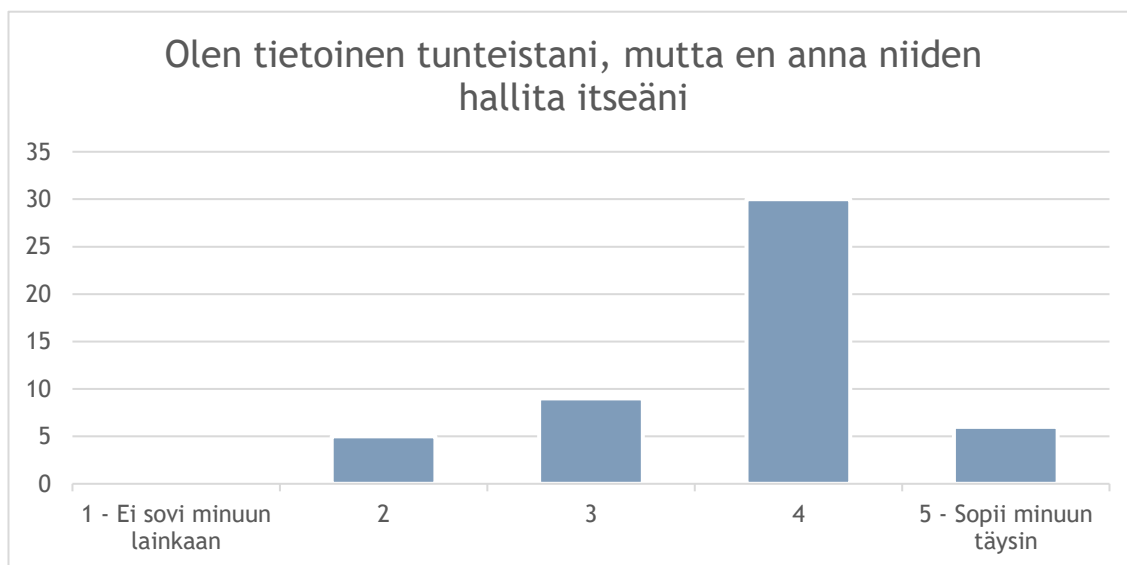
Yleistä hyvinvointia tarkasteltiin isossa kuvassa unen, liikkumisen ja ruokavalion kautta. Vastaajista 36 kertoi nukkuvansa yössä keskimäärin 7-8 tai yli 8 tuntia ja 29 vastaajaa koki unen olevan laadukasta ja palauttavaa. Vastaavasti 15 vastaajaa kertoi nukkuvansa 6-7 tai alle 6 tuntia yössä. Ruokavalion suhteen 33 vastaajaa kokivat, että heidän ruokavalionsa on pääasiassa monipuolinen, terveellinen ja säännöllinen. Vain neljä vastaajista koki, että väittämä ei sovi heihin. Loput vastauksista olivat neutraaleja. 35 vastaajaa kertoi liikkuvansa 3-5 tuntia tai yli viisi tuntia viikoittain. Tähän laskettiin mukaan myös arkiliikunta. 17 vastaajaa kertoi liikkuvansa viikoittain 3 tuntia tai alle. Stressaavana elämäntilanteensa tällä hetkellä koki 21 vastaajaa, 16 vastaajaa ei pitänyt elämäntilannettaan tällä hetkellä kovin stressaavana ja 15 vastaajista koki oman tilanteensa sijoittuvan näiden väittämien väliin.

Yleisesti hyvinvointi on hyvällä tasolla. Kaikista vastaajista 38/52 koki voivansa tällä hetkellä kokonaisvaltaisesti hyvin.

Tunnetaidot

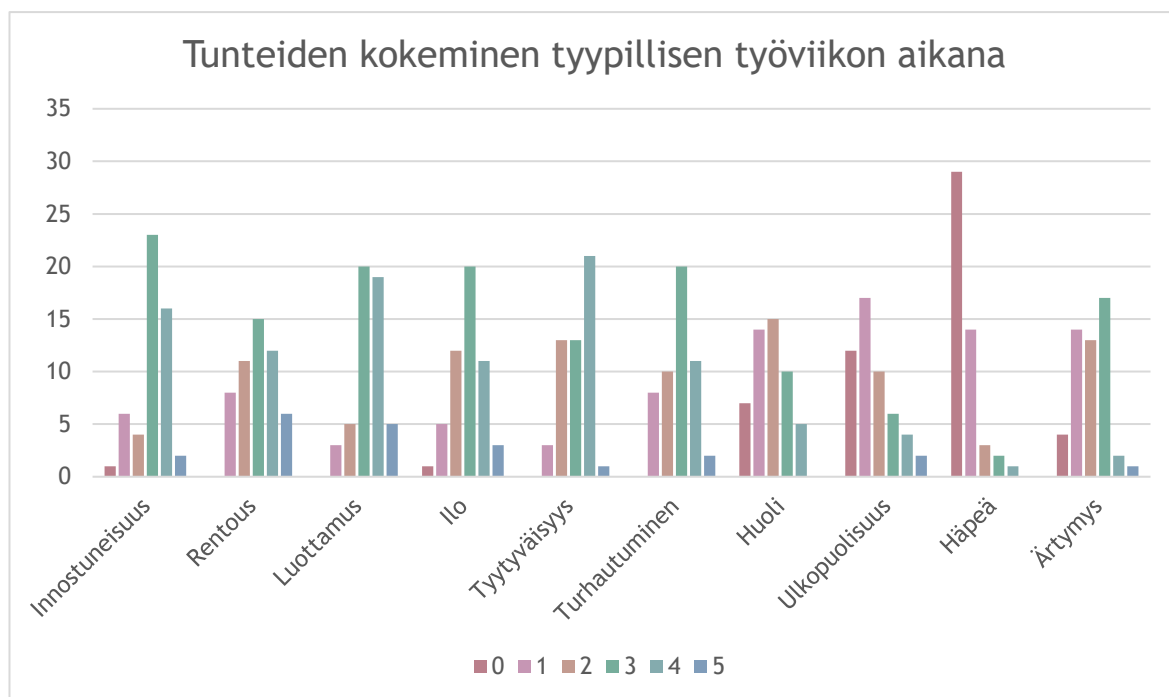
Tunnetaitoihin ja tunteisiin liittyvien kysymysten kohdalla suurin osa vastaajista koki olevansa omista tunteistaan tietoinen ja kykenevä hallitsemaan niitä.

Taulukko 7 Tunteiden hallinta



Tyypillisen työviikon aikana koettuja tunteita kysyttiin skaalalla 0= En koskaan 5= Todella usein. Vastausten mukaan erilaisia tunteita koetaan laidasta laitaan. Lähes kaikkiin tunteisiin löytyi vastauksia kaikkiin arvoihin. Kokonaisuutta katsottaessa miellyttäviä tunteita koetaan useammin kuin epämiellyttäviä tunteita. Taulukossa on esitetty vastaukset tunteisiin liittyviin kokemuksiin. Jokaisen tunteen yläpuolella on skaala 0-5 ja vastausten jakauma yksittäisen tunteen kohdalla.

Taulukko 8 Koetut tunteet tyypillisen työviikon aikana



Merkitys

Työstä merkitystä mainitsi avoimissa kysymyksissä saavansa 14 vastaajaa. Vastaavasti 12 vastaajaa mainitsi käyvänsä työssä enemmänkin ulkoisten motivaatioiden kuten rahan takia.

Kuitenkin kysyttäessä yleisesti elämän merkityksellisyydestä 47/52 vastaajista koki elämänsä merkitykselliseksi ja elämisen arvoiseksi.

Työn koettiin olevan iso ja tärkeä hyvinvointia kasvattava tekijä elämässä mutta ei kuitenkaan välttämättä aidosti merkitystä tuova vaan enemmän muiden asioiden mahdollistaja.

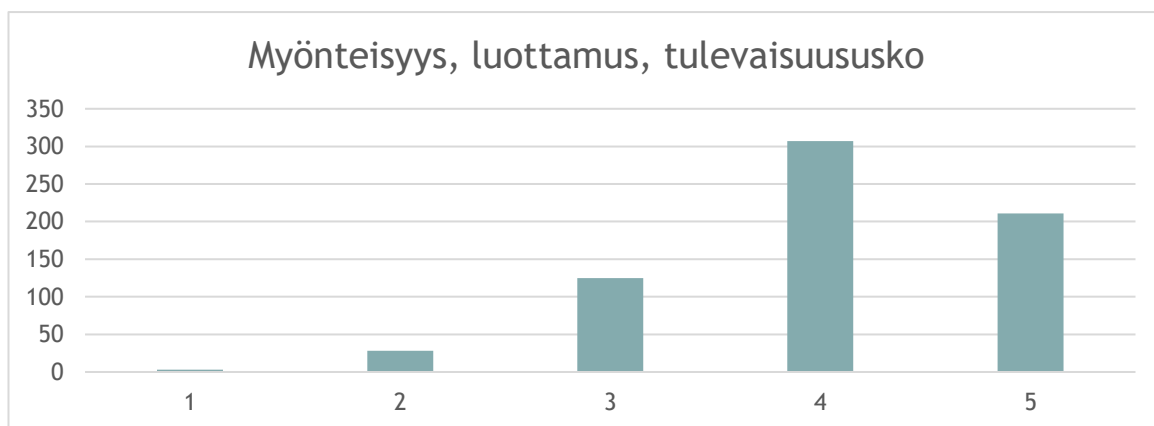
Tulevaisuus ja myönteisyys

Tulevaisuuden näkymiin, optimismiin, itseensä ja muihin luottamukseen ja joukkuehenkeen liittyvien kysymysten tulokset olivat hyvällä tasolla. Alla kuvattujen kysymysten yhteenvetona selkeästi eniten vastauksia sijoittui asteikolle 4 ja 5. Asteikko oli 5= väittämä sopii minuun

täysin ja 1 = Ei sovi minuun lainkaan. Yksittäisiä vastauksia kuitenkin sijoittui myös ääripäähän. Taulukon 9 yhteenveto on koostettu seuraavista kysymyksistä:

- Huomaan useammin uusia ja myönteisiä asioita kuin kielteisiä ja ennestään tuttuja asioita.
- Luotan toisiin ihmisiin ja voin turvata heidän apuunsa, kun tarvitsen sitä.
- Näen tulevaisuuden valoisana ja tiedän pystyväni selviytymään vaikeuksista.
- Olen itselleni tärkeä ja pidän hyvää huolta itsestäni.
- Tunnen kehoni ja tiedän, mikä on minulle hyväksi ja mikä ei.
- Voin luottaa omiin kykyihin ja voimavaroihin vaikeina aikoina.
- Luotan kykyyni analysoida pitkäaikaista ongelmaa ratkaisun löytämiseksi
- Jos jään töissä jumiin jonkun asian kanssa, keksisin useita tapoja päästä asiassa eteenpäin
- Kun työssä on jotenkin epävarma tilanne, odotan asioiden järjestyvän parhain päin
- Olen optimistinen sen suhteen, miten työhöni liittyvät asiat tulevat sujumaan
- Voin luottaa kollegoihini myös vaikeissa hetkissä
- Uskon että minuun luotetaan
- Koen, että tässä työpaikassa on hyvä joukkuehenki

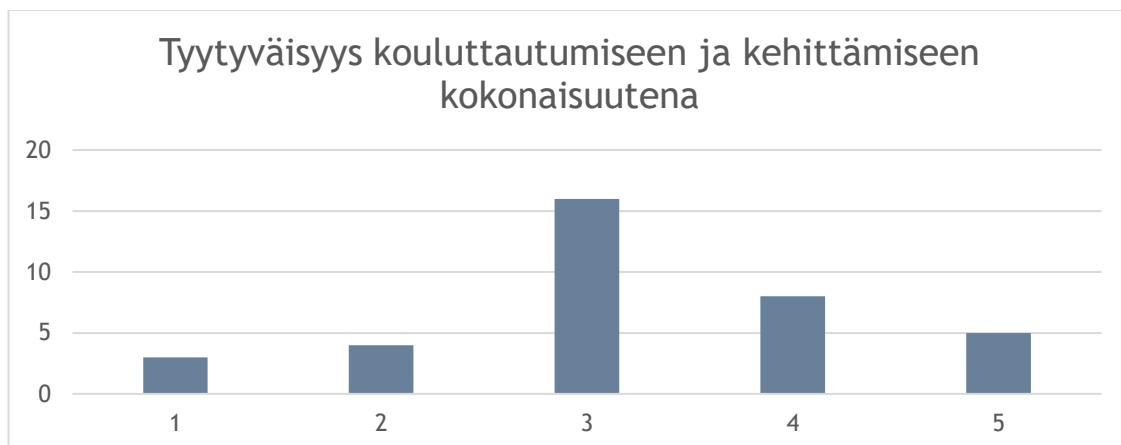
Taulukko 9 Myönteisyys, luottamus ja tulevaisuususkko



Kouluttautumisen ja kehittymisen nykytila

Kysyttäessä yleisesti tyytyväisyydestä kouluttautumiseen ja kehittymiseen, vastaukset jakaantuivat laajemmin kuin useiden muiden kysymysten kohdalla. Enemmistö vastauksista sijoittui keskelle eli suhteelliseen neutraaliin kokemukseen muiden vastausten jakautuessa asteikon molemmiin puoliin. Taulukossa 10 esitetään näitä tuloksia.

Taulukko 10 Tyytyväisyys kouluttautumiseen ja kehittämiseen kokonaisuutena



Avointen vastausten pohjalta vastaajat kokivat, että tarjottua koulutusta voisi olla enemmän ja monipuolisemmin sekä tarjonta ja mahdollisuudet voisivat olla hieman läpinäkyvämpiä. Koulutuksia toivottiin erityyppisten teknologiakoulutusten lisäksi myös itsensä johtamiseen, stressin hallintaan, tunnetaitoihin ja muihin työn tekemistä helpottaviin asioihin liittyen.

4.6 Tunnistetut haasteet

Analysoinnin tuloksena tunnistettiin kehittämisen haasteina seuraavia kokonaisuuksia; tuettu seuranta, aika ja priorisointi, tasapuolisuus sekä mittarit ja tavoitteet.

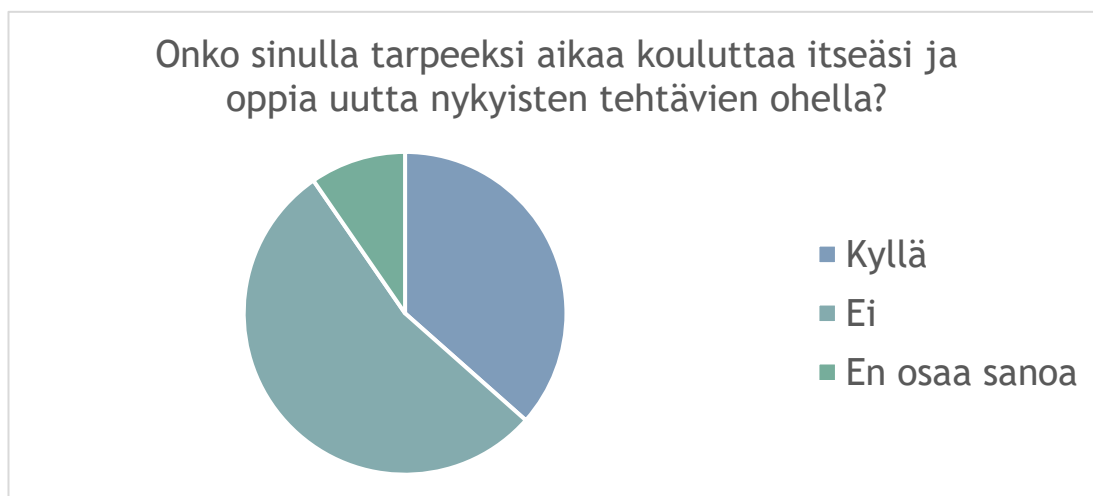


Kuva 20 Tunnistetut haasteet

Tuetulla seurannalla tarkoitetaan panostusta kerätyn datan analysointiin ja siihen, että asioita käsiteltäisiin yhdessä ja keskitetysti. Nykytilassa tiimit käsittelevät haasteita ja vahvuuksia keskenään ja luovat itselleen tavoitteet. Tuloksiin koettiin reagoitavan silloin, kun niissä on selkeää laskua. Laajempi ja yhtenäisempi tuloksiin vaikuttavien asioiden analysointi ja vertailu tarjoaisi paremmat mahdollisuudet tiimeille parantaa asioita myös itsekseen.

Aika nousi todella vahvasti esille sekä haastatteluissa että kyselyssä. Ajanpuutteen koettiin olevan selkeästi suurin kehittämiseen vaikuttava tekijä nimenomaan negatiivisessa mielessä. yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heillä ei ole tällä hetkellä tarpeeksi aikaa itsensä kouluttamiseen ja uuden oppimiseen. Kysymys ei ottanut kansaa siihen onko tämä asia heille tärkeää vai ei. Kehittämisen priorisointi vaikuttaa myös sen toteutumiseen, jos aika menee tulipaloja sammuttaessa ei kehittäminen ole mahdollista.

Taulukko 11 Kehittämiseen käytössä oleva aika



Sekä haastatteluissa että kyselyssä nousi esille se, että mahdollisuuksien ja käytettävän ajan toivottaisiin jakaantuvan tasapuolisemmin ja läpinäkyvämmiin koko organisaatiolle. Henkilöiden persoonallisuuden koettiin vaikuttavan heidän omaan aktiivisuuteensa ja sitä kautta siihen, miten yksilöitä tuetaan ja miten tarjolla olevia mahdollisuuksia käytetään. Erot vaikuttavat sekä esimiesten että työntekijöiden persoonallisuuserojen kautta. Oman aktiivisuuden puuttuessa tai työtehtävien luonteen vuoksi osalla henkilöstöstä on paremmat mahdollisuudet kouluttautumiselle sekä myös palautteen saamiselle. Vaihtelua on myös palautteeseen ja koulutukseen liittyvien työkalujen ja käytettävien prosessien kanssa. On mahdollista, että kaikki eivät tiedä millaisia mahdollisuuksia on käytettävissä.

Haasteena havaittiin myös organisaation tavoitteet ja mittarit. Ajankäytön ja priorisoinnin taustalla on aina tapa mitata asioita. Jos henkilöä mitataan ja palkitaan esimerkiksi vain lisälaskutettavasta työstä, se myös priorisoidaan korkealle. Oman työpanoksen vaikutuksia palkitsemiseen myös epäiltiin hieman.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi vastaukset kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin, sekä esitellään ratkaisu kehittämistehtävään. Lisäksi esitellään tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kuvataan, miten niihin on päädytty.

Kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia kohdeorganisaation kehittymistä ja kehittämisen prosesseja yksilön näkökulmasta sekä selvittää, minkälaisia mahdollisuuksia yksilöllä on vaikuttaa itsensä ja organisaation kehittämiseen ja minkälaiset asiat niihin vaikuttavat. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation nykytila, sekä sen avulla tuottaa kehitysideoita yksilön kehittymisen parempaan hallintaan ja organisaation kehittämiseen sekä organisaatiolle että yksilöille itselleen.

Kehittämistyötä ohjasivat seuraavat kysymykset:

1. Miten yksilö kokee vaikuttavansa omaan kehittymiseen?
2. Miten yksilö kokee vaikuttavansa organisaation kehittymiseen?
3. Minkälaiset asiat vaikuttavat yksilön kokemukseen?
4. Miten yksilön kokemusta tuetaan ja johdetaan?

Tulosten pohjalta päädyttiin seuraaviin johtopäätöksiin,

Yksilöt kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseensä. Se tapahtuu oman aktiivisuuden kautta osallistumalla omien tavoitteidensa sekä kehityssuunnitelmiansa tekemiseen sekä toimimalla aktiivisesti omien tavoitteidensa eteen. Yksilöt kokevat, että heillä on mahdollisuudet vaikuttaa kehittymiseensä ja pitävät sitä tärkeänä, mutta samalla he kokevat, että kehittämiselle ei ole tarpeeksi aikaa.

Yksilöt kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa myös organisaation kehittymiseen. Omasta roolista ja työn luonteesta riippuen he vaikuttavat siihen antamalla palautetta monenlaisin keinoin sekä osallistumalla aktiivisesti kehittämiseen oman työnsä ohella.

Yksilön kokemuksiin vaikuttavat monenlaiset asiat. Suurimpina vaikuttava tekijänä ovat oma aktiivisuus, riittävä aika ja työyhteisön tuki sekä johtaminen. Tämä nousi esille useassa yhteydessä.

Tulosten pohjalta selvisi, että yritys panostaa henkilöstöönsä merkittävästi erilaisin toimin ja keinoin. Kehittämisen ja kehittymisen malleja ja toimintoja pyritään kehittämään jatkuvasti. Yritys pyrkii prosessiensa avulla antamaan työntekijöille erilaisia tapoja antaa palautetta sekä kehittää itseään ja siihen myös kannustetaan jonkin verran. Ohjeistusten jalkautus ja

seuranta ei kuitenkaan ole riittävän aktiivista ja sen taso vaihtelee yksilön ja esimiehen mukaisesti. Erityyppiset henkilöt kaipaavat erityyppistä tukea ja on tärkeää, että yksilö tuntee itsensä hyvin.

Henkilöt kokevat asiat jopa täysin vastakkaisin tuloksin. Lähes kaikkiin avoimiin kommentteihin sekä kyselyn kysymyksiin löytyi vastauksia molemmista ääripäistä. Tämä huomioi toistui lähes kaikkien osa-alueiden kohdalla. Vaihtelua ja täysin päinvastaisia kokemuksia ja näemyksiä asioihin havaittiin kyselyn vastauksissa.

Haastattelujen ja kyselyn tulosten yhteenvetona havaittiin, että yksilöt voivat pääsääntöisesti sekä fyysisesti että henkisesti hyvin, eikä vakavia ongelmia tai puutoksia organisaation toiminnassa ainakaan isossa kuvassa havaittu. Kommunikoinnissa, tavoitteissa ja niiden seurannassa on vielä kehitettävää.



Kuva 21 Johtopäätökset

6 Pohdinta

Tässä kappaleessa tulkitaan tuloksia aikaisemmin esitettyyn onnistumisen teoriaan. Sen pohjalta arvioidaan tulosten merkitystä ja niiden hyödynnettävyyttä työelämään yleisellä tasolla, sekä tarkastellaan kehittämistyön luotettavuutta ja siihen vaikuttavia rajoitteita.

Työelämäkontekstissa fokus on useimmiten kohdistettu organisaatioon, sen toimintamalleihin, prosesseihin sekä johtamistapaan. Kun tarkastelu kohdistetaan yksilöön itseensä, voidaan asioita havaita hieman erilaisesta näkökulmasta käsin. Tämän kehittämistyön tarkoitus oli nimetä tutkia yksilön omaa kokemusta ja päästä kiinni siihen, miten yksilöt kokevat vaikuttamisen vastuun jakautuvan itsensä ja organisaation välillä. Tavoitteena oli selvittää myös sitä, millaiset asiat vaikuttavat näihin kokemuksiin. Haastateltavat sekä vastaajat saivat kehittämissuunnitelmaan osallistumalla hetken aikaa pysähtyä itse pohtimaan aiheeseen liittyviä kysymyksiä.

Käytännön toimenpiteitä ja kehitysideoita löydettiin useita. Ensimmäisenä voidaan todeta, että kaikista tärkeintä on kuunnella ja ymmärtää ihmistä ja hänen näkemystään. Tämä koskee erityisesti yksilöä itseään mutta myös organisaatiota, lopulta jokainen esimies ja johtaja on oma yksilönsä. Oikeastaan riippumatta asiakokonaisuudesta, tärkeämpää kuin prosessit ja uusimmat työkalut ja tarjonta on se, että ihminen kokee, että häntä arvostetaan. Kun tämä toteutuu, tulee kaikesta muusta kehittämisestä helpompaa. Jotta arvostus saavutetaan, se vaatii vahvaa sitoutumista ja panostusta hyvään vuorovaikutukseen puolin ja toisin. Keskeyttäminen kannattaakin suunnata prosessien ja ohjeistuksen kehittämisestä ihmisiin ja heidän keskinäiseen vuorovaikutukseensa.

Yksilön kehittämiseen ja ymmärtämiseen panostamalla ja sitä hyödyntämällä voitaisiin saada myös kokonaisvaltaisempaa ja tehokkaampaa kehittämistä organisaation prosesseihin ja toimintamalleihin sekä koko kehittämisen kulttuuriin. Osallistamalla henkilöstöä enemmän jo suunnitteluvaiheessa itsensä ja organisaation kehittämiseen voitaisiin löytää aidosti kaikille läpi organisaation toimivia malleja.

Vastuu ei voi olla yksin yksilöllä eikä myöskään yksin organisaatiolla, vaan molempia tarvitaan tukemaan toisiaan. Jokaisen yksilön ollessa omanlaisensa persoona, erilaisilla taustoilla, uskomuksilla ja kokemuksilla, ei voida yleistää tietynlaisen lähestymisen ja mallien toimivan kaikille. Esimerkiksi aikaisemmat kokemukset tai ikä voi vaikuttaa yksilön toiveisiin ja käsityksiin työelämästä paljonkin. On täysin eri lähtökohta motivoida henkilöä, joka tekee työtä ainoastaan rahan vuoksi ja henkilöä, joka haluaa aidosti saada työstään jotain suurempaa merkitystä ja on siitä myös itse tietoinen.

Organisaation olisikin hyödyllistä panostaa ja tukea yksilöitä myös niin sanottujen pehmeisiin arvoihin ja elämäntaitoihin liittyvissä koulutuksissa. Yksilön olisi todella tärkeä esimerkiksi

itse ymmärtää ja tutustua siihen, mikä on paras keino omaan motivoitumiseen ja ottaa vastuu omien vahvuuksien löytämisestä ja niihin panostamisesta. Luottamus ja hyvä vuorovaikutus mahdollistavat parhaan lähtökohdan kaikelle tekemiselle myös työelämässä. Aito itseohjautuvuus toimii parhaiten silloin, kun sille on tarjolla myös riittävästi tukea eikä yksilöt koe jäävänsä yksin.

Hierarkkisesta johtamistyylistä periytynyt organisaatorakenne aiheuttaa usein sen, että esimiehet ohjaavat tiimejä pääsääntöisesti asiakeskeisestä näkökulmasta. Esimiestyön ollessa vahvasti vuorovaikutukseen perustuvaa, voisi kohdeorganisaatio harkita kokeilevansa vahvasti toimivaan vuorovaikutukseen pohjautuvaa esimiesmallia. Tällä tarkoitetaan sitä, että kehittämiseen ja yksilön tukemiseen liittyvät keskustelut ja tukeminen tapahtuisikin sellaisten esimiesten kanssa, jotka esimerkiksi yksilöt voivat itse valita tilanteeseen liittyen. Jonkinlainen mentoritoiminta ja säännöllinen coachaus olisivat hyödyllisiä organisaatiolle.

Prosessien ja tahtotilan ollessa hyvällä mallilla, olisi syytä tarkastella organisaation tapaa asettaa tavoitteita ja mittareita yksilöille ja tiimeille. Kliseinen sanonta sitä saat mitä mitaat pitää yllättävän hyvin paikkaansa. Organisaation kannattaisi nostaa kehittyminen ja kehittäminen aidosti palkittavien ja mitattavien tavoitteiden joukkoon jokaisen yksilön kohdalla niin, että yksilö saisi itse siihen mahdollisimman paljon vaikuttaa sisäisen motivaation kasvattamisen varmistamiseksi. Menestymistä voidaan mitata perinteiseen tapaan tuloksina, mutta entistäkin tärkeämpää on mitata menestystä myös prosessina. Matkan siis tulisi olla vähintään yhtä arvokas ja tärkeä osa tulosta kuin varsinaisen lopputuloksen. Näihin asioihin panostamalla voitaisiin saavuttaa henkinen lupa kehittämiselle ja kehittymiselle sekä yksilölle itselleen, että aidosti myös organisaatiolle. Tällä hetkellä on mahdollista, että henkilöstöhallinnon näkemys ja ohjeistus ei välity parhaalla mahdollisella tavalla läpi organisaation.

On myös hyvä pysähtyä pohtimaan sitä, kenen vastuulla tavoitteiden asettaminen ylipäättään on. Yksilön olisi tärkeä asettaa itselleen henkilökohtaisia tavoitteita riippumatta esimiehen tai organisaation antamiin tavoitteisiin. Motivaation kehittäminen tulisi lähteä aina yksilöstä itseltään ja tämän vuoksi jokaisen olisi myös hyvä pohtia sitä, kenelle itse suurimman vastuun antaa. Työn ollessa ihmisen elämässä yksi kokonaisuus muiden joukossa, olisi tärkeää, että tavoitteita asetettaisiin myös työn ulkopuolisessa toiminnassa.

Erilaiset uratarinat ja organisaation näkyväksi tekemät kehittymismahdollisuudet voisivat parhaimmillaan toimia tehokkaasti yksilön tueksi. Joskus yksilön voi olla hankalaa nähdä mahdollisia kehittymispolkuja itse. Nykymaailmassa on myös tärkeä löytää ja kehittää täysin uudenlaisia rooleja ja työtehtäviä, yksilöä kannattaisi tukea myös täysin uudenlaisiin mahdollisuuksiin perinteisten pelaajapolkujen lisäksi.

FOCUS IHMISEEN YKSILÖNÄ – AITO LÄSNÄOLO

MITTARIT JA SEURANTA – DATAN PAREMPI HYÖDYNTÄMINEN

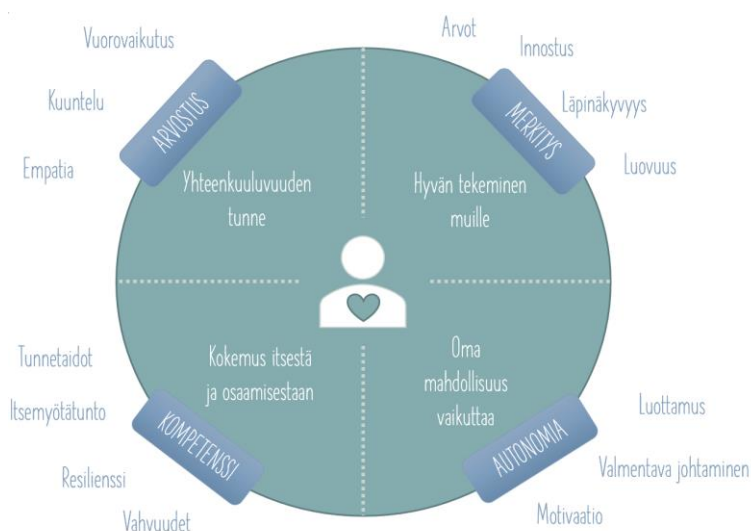
"HENKINEN LUPA" KEHITTÄÄ JA KEHITTYÄ

VAHVUUKSIEN JA ONNISTUMISTEN KOROSTAMINEN

TUKI KEHITTYMISELLE – "PELAAJAPOLKU" & URATARINAT

Kuva 22 Kehitysideat

Tietoperustaan peilattaessa voidaan todeta, että suuri osa teoriasynteesin aihealueisiin nousi kehittämistyön kautta esille. Kompetenssi, autonomia sekä arvostus ja niihin liittyvät kokonaisuudet nousivat selkeästi esille tuloksissa useaan kertaan. Teoriapohjan voidaan sen puolesta vahvistaa toteutuneen ja vahvistuneen tämän kehittämistyön tuloksena. Merkityksen osa-alueiden kanssa taas havaittiin muihin verrattuna vähemmän yhteyttä. Tämän voidaan tulkita johtuvan mahdollisesti organisaation kulttuurin hiljattaisesta muutoksesta ja laajasta ikä-kaumasta. Työn merkityksestä on alettu puhumaan vasta hiljattain, ja se ei välttämättä ole sen vuoksi kaikille tärkeäksi tiedostettu asia. Merkitys oli siis näistä neljästä kokonaisuudesta vähiten esille nouseva teema. Sitä kuitenkin havaittiin tuloksissa ja on täysin mahdollista, että teema tulee nostamaan päätään tulevaisuudessa isommin, joten siihen tulisi ehdottomasti panostaa sekä yksilöiden että organisaatioiden toiminnassa ja ajattelussa.



Kuva 23 Tietoperustan synteesi 2

Kehittämistyön rajoitukset

Tutkimuksessa tulee huomioida sen etiikka ja luotettavuus. Hyvä tutkimus on eettisesti hyväksyttävä sekä luotettava ja sen tulokset uskottavia silloin, kun tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

Tutkimus pyrittiin toteuttamaan hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Tietoturvasta, henkilöiden yksityisyydensuojasta sekä muista laki ja yleisohjeistuksista huolehdittiin koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan niin, että siitä päätelty johtopäätökset ja tulkinnat ovat mahdollisimman luotettavia ja hyödynnettävissä jatkoa varten, jotta kohdeorganisaatio ja muut aiheesta kiinnostuneet voisivat hyödyntää tuloksia toimintansa kehittämisessä.

Eettinen ajattelu on kykyä pohtia mikä on oikein ja väärin peilaten tilannetta omiin ja yhteisön arvoihin. (Kuula 2006, 21).

Tutkimus antaa kuva organisaation nykytilanteesta tutkittavaan ilmiöön peilaten. Sen luotavuuteen vaikuttaa haastattelujen määrä. Haastateltavia esimiehiä olisi saanut olla enemmän, laajemman näkemyksen saamiseksi. Haastattelut olisi myös pitänyt nauhoittaa, jotta olisi voinut syventyä asiaan vielä paremmin. Nyt käytettiin suoria muistiinpanoja.

Haastateltavia olisi ollut hyvä olla enemmän ja eri puolilta organisaatiota. Haastatteluja olisi voinut tehdä myös lähtökohtaisesti hankkimalla tietoa nimenomaan yksilön omasta kokemuksesta. Kysely antaa viitteitä isossa kuvassa, mutta vastauksia ei pysty kyselyn perusteella tarkentamaan ja avointen vastausten määrä on suhteellisen pieni.

On hyvin mahdollista, että kyselyyn vastasivat vain ne henkilöt, joita aihe ylipäättään kiinnostaa ja tämä saattaa hieman vääristää tuloksia. Kyselyn julkaiseminen ja kampanjointi oli hie- man haastavaa vallitsevien olosuhteiden vuoksi.

Koronaviruksen aiheuttama etätyöskentely vaikutti kehittämistyön tekemiseen tutkijan näkökulmasta ja tilanne saattoi myös vaikuttaa vastauksiin ja sen myötä vääristää todellista henkilöiden kokemaa tilannetta.

Tutkimustyön tekijä työskentelee itse osana organisaatiota sisäisessä kehitystiimissä. Tämä aiheuttaa tiettyjä haasteita tutkimuksen luotettavuudelle, sillä tekijän omat kokemukset saattavat vaikuttaa tulosten analysointiin. Toisaalta työn tekijällä on oman kokemuksensa vuoksi jo valmiiksi paljon tärkeää tietoa työn tekemistä varten.

Näkökulman pitäminen yksilössä organisaation sijaan osoittautui ajoittain yllättävänkin haasteelliseksi. Tämä näkyi sekä haastatteluissa että avoimissa vastauksissa sekä kehittämistyön tekijän omassa tavassa tulkita aineistoa.

Jatkotutkimusideat

Jatkotutkimusideoita löytyi kolme. Ensimmäisenä tulosten pohjalta olisi hyödyllistä tutkia yksilöiden kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä vielä tarkemmalla tasolla. Tarkastella sitä, mitkä tekijät vaikuttavat eroavien vastausten taustalla. Kiinnostavaa olisi tietää onko suurin vaikuttava tekijä yksilön persoona, johtaminen vai esimerkiksi työnkuva.

Toinen tutkimusaihe liittyy markkinoilla oleviin työkaluihin ja menetelmiin. Karttoitus siitä, millaisia tapoja ja malleja datan keräämiselle on tarjolla, ja mitkä ovat nykytutkimusten valossa parhaita mahdollisia tapoja tukemaan kehittymistä ja sen hallintaa sekä mittaamista.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena on toimintatutkimus, jossa ehdotetut kehityskohteet toteutetaan ja seurataan aktiivisesti niiden vaikutusta yksilön kokemukseen ja kehittymiseen.



Tarkempi selvitys eroista ja siitä ja mitkä asiat siihen vaikuttavat



Datan keräämisen ja analysoinnin parhaat mahdolliset käytännöt ja työkalut



Toimintatutkimus ja konkreettinen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Kuva 24 Jatkotutkimusideat

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikista tärkeintä on pysähtyminen. Pysähtyminen hetkeksi pohtimaan, tiedostamaan ja ymmärtämään asioita sellaisina kuin ne tällä hetkellä ovat. Tämä koskee isosti yksilöä itseään sekä organisaatiota. On uskallettava kohdata nykytilanne ja hyväksyttävä se. Hyväksyntä tapahtuu ymmärtämällä syitä ja tekijöitä nykytilan taustalla ja sitä, mikä ja miten asiat vaikuttavat omaan toimintaan. Vasta, kun nämä kaksi askelta on otettu, voidaan aidosti lähteä niihin vaikuttamaan ja sen kautta päästä kohti merkityksellistä, aidosta innostuksesta ja hyvinvoinnista kumpuavaa kehittymistä ja menestymistä. Organisaatiolla on suuri vastuu, mutta yksilön vastuu on vähintään yhtä suuri. Kohdeorganisaation voidaan kaikin puolin todeta olevan täysin oikealla tiellä matkallaan kohti kukoistavaa yritystoimintaa ja yksilöitä.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. & Tuominen, K. 2005. *Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Carver, C. S., - Scheier, M. F. 2002. Optimism. Teoksessa Snyder C. R. - Lopez S. J. (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.

Cohen, S & Pressman, S 2006. Positive affect and health. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 122-125.

Cohn, M., Fredrickson, B., Brown, S., Mikels, J., Conway, A. 2009. Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9, 361-368.

Coutu, D. 2002. How resilience works. *Harvard Business review*, 80 (5): 46-50.

Eriksson, P. 2014. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. 2008. Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of personality and social psychology*, 95(5), 1045.

Fredrickson, B. 2009. *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity and Thrive*. Crown Publishing Group, New York.

Gagne, M. 2014. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press.

Gordon-Rouse K. 2001. Resilient student's goals and motivation. *Journal of Adolescence*, 24, 461-472.

Grunbaum, L. & Ristikangas, M-L. 2014. *Valmentava esimies*. Alma Talent Oy

Hamel, G. Välikangas, L. The quest for resilience. 2003 *Harv. Bus. Rev.*, vol. 81, no. 9, pp. 52-65, 2003.

Held, B. 2004. The negativity of positive psychology. *Journal of Humanistic Psychology* 44, 9-46.

Hirsjärvi, S. & Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

- Jex, S. M. & Britt, T. W. 2014. *Organizational Psychology*. Wiley.
- Kahneman, D. 2012. *Thinking, fast and slow*. London: Penguin Books.
- Kauppila, R. A. 2005. *Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot: Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- King, L., Hicks, J., Krull, J., & Del Gaiso, A. 2006. Positive affect and the experience of meaning in life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(1), 179-196.
- Kok, B. E., Coffey, K. A., Cohn, M. A., Catalino, L. I., Vacharkulksemsuk, T., Algoe, S. B., Brantley, M., & Fredrickson, B. L. 2016. "How positive emotions build physical health: Perceived positive social connections account for the upward spiral between positive emotions and vagal tone": Corrigendum. *Psychological Science*, 27(6), 931.
- Kokkonen, M. 2010. *Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet: Opi tunteiden säätelyn taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kopelman, S., Rosette, A. S., & Thompson, L. (2006). The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 81-101.
- Kostamo, T., Vuori, J., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J. & Ruotsalainen, M. 2017. *Ihan intona!: Miten innostusta johdetaan*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Kuula, A. 2006. *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. *Onnistu palautteessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202-234.
- Luthans, F. 2002. Positive Organisational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16: 57-72.
- Lyubomirsky, S. 2007. *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. Penguin Press.
- Martela, F. & K. J. 2017. *Itseohjautuvuus*.
- Martela, F & Jarenko, K. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014*.
- Neenan, M. & Dryden, W. 2013. *Life Coaching, 2nd Edition*. Routledge.

- Neff, K. 2003. Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward one self. *Self and Identity*, 2, 85-102.
- Oades, L. G., Steger, M. F. & Fave, A. D. 2017. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work*. Hoboken: Wiley.
- Oksanen, J. 2014. *Motivointi työvälineenä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Paakkanen, M., Aaltonen, T., Pessi, A. B. & Martela, F. 2017. *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pojula, S. 2018. *Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito*. Helsinki: Kirjapaja.
- Raine Valli. 2015. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*.
- Ristikangas, M. 2013. *Valmentava johtajuus*. 3. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A. 2010. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behaviour*, 30, 91-127.
- Rozovsky, J. "The five keys to a successful Google team. re: Work." Verfügar unter: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> [Zugegriffen Dezember 12, 2016] (2015).
- Ruutu, S. 2015. *Työnohjaajan opas*. Helsinki: Talentum.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet*. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Singer, T. & Klimecki, O. 2014. Empathy and Compassion. *Current Biology*. 24. R875-R878.
- Snyder, C & Simpson, S. & Ybasco, F., & Borders, T. & Babyak, M. & Higgins, R. 1996. Development and Validation of the State Hope Scale. *Journal of personality and social psychology*. 70. 321-35. 10.1037/0022-3514.70.2.321.
- Tuomi, J. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vilkkä, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Yin, R. K. 2018. *Case study research and applications: Design and methods*. Sixth edition. Los Angeles: SAGE.

Wink H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Acta Electronica Universitatis Tamperensis;630. Tampere University Press.

Sähköiset

Martela, F. 2017, Kolumni. Viitattu 10.4.2020 <https://sorsaoundation.fi/kolme-syyta-merkityksellisyys-keskeista-tulevaisuuden-tyoelaman-ymmartamisessa/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.05.2019
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Tunteet. Viitattu 18.4.2020 <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/tunteet>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2019. Viitattu 14.9.2019
<https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Yrityksen internetsivut, Viitattu 9.5.2020

Julkaisemattomat

Kohdeorganisaation Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset 2019

Positiivisen Psykologian verkkokurssi - Kohti kukoistavaa elämää Joylla 2020

Kuviot

Kuva 1 Positiivinen psykologia vs. Perinteinen psykologia	9
Kuva 2 Kukoistuksen kehys (Lehtonen & Piippo 2020.)	10
Kuva 3 Tunteiden vaikutukset työssä (Pessi, Martela & Paakkanen 2017 mukaillen.)	14
Kuva 4 Vaikutusmahdollisuus ihmisen ominaisuuksiin. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013 mukaillen.)	18
Kuva 5 Esimiestehtävien roolit Ristikangasta mukaillen.	20
Kuva 6 Valmentava johtaja.....	21
Kuva 7 Vuorovaikutuksen perusmuodot Kauppilaa (2005) mukaillen.	22
Kuva 8 Kuuntelun tasot (Ristikangas 2013).	23
Kuva 9 Hyvinvoinnin taksonomia työssä kirjasta Mikä meitä liikuttaa (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)	26
Kuva 10 Vapauden, virtauksen ja vastuun alafaktorit (Kostamo, Vuori, Launonen 2017, 83.)	27
Kuva 11 Organisaation tilat (Ranta, 2005 mukaillen.)	29
Kuva 12 Kehittämisen tyylit (Martela, Jarenko 2017.)	29
Kuva 13 Teorian synteesi	31
Kuva 14 Laadullisen tutkimuksen piirteitä (Hirsjärvi & Sinivuori 2009, 164.)	32
Kuva 15 Tapaustutkimusprosessi (YIN 2018.)	34
Kuva 16 Aineiston lähteet	39
Kuva 17 Organisaation palautteenkeräämisprosessit	43
Kuva 18 Kohdeorganisaation arvot (Yrityksen internetsivut 2020.)	44
Kuva 19 Kehittämiseen vaikuttavat asiakokonaisuudet	50
Kuva 20 Tunnistetut haasteet.....	55
Kuva 21 Johtopäätökset	58
Kuva 22 Kehitysideat	61
Kuva 23 Tietoperustan synteesi 2	61
Kuva 24 Jatkotutkimusideat.....	63

Taulukot

Taulukko 1 Hierarkia vs. itseohjautuvuus	45
Taulukko 2 Yksilön kokemus vaikuttamisesta omaan kehittymiseensä.....	46
Taulukko 3 Vaikuttaminen omaan kehittymiseen	47
Taulukko 4 Vaikuttaminen organisaation kehittymiseen	48
Taulukko 5 Organisaation kehittymiseen vaikuttamisen muutokset	49
Taulukko 6 Olenko päässyt vaikuttamaan organisaation kehittymiseen viimeisen 6kk aikana	49
Taulukko 7 Tunteiden hallinta	51
Taulukko 8 Koetut tunteet tyypillisen työviikon aikana.....	52
Taulukko 9 Myönteisyys, luottamus ja tulevaisuususkko	53
Taulukko 10 Tyytyväisyys kouluttautumiseen ja kehittämiseen kokonaisuutena	54
Taulukko 11 Kehittämiseen käytössä oleva aika	55

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko - HR	71
Liite 2: Haastattelurunko - Esimieshaastattelut.....	72
Liite 3 Saate kyselyyn	73
Liite 4 Kyselyn runko	74

Liite 1: Haastattelurunko - HR

Miten usein työtyytyväisyyttä mitataan? Minkälaisilla mittareilla/tavoilla?

Onko koko organisaatiolle Suomessa sama prosessi?

Miten dataa hyödynnetään? Läpikäyntiprosessi? Jatkotoimenpiteet käytännössä? Seuranta?

Miten yksilön kehittymistä mahdollistetaan? Miten sitä seurataan?

Onko nykyinen prosessi toimiva? Mitä HR näkökulmasta tarvittaisi lisää?

Miten prosessia kehitetään ja seurataan?

Liite 2: Haastattelurunko - Esimieshaastattelut

Miten työtyytyväisyyttä mitataan ja minkälaisilla työkaluilla?

Miten itse koet, että saatua dataa hyödynnetään?

Minkälaista tukea saat omaan kehittymiseen ja palautteen käsittelyyn tällä hetkellä?

Koetko että sinulla on riittävästi aikaa tukea omia tiimiläisiäsi?

Tunnetko tiimiläisesi henkilöinä (myös työn ulkopuolisen elämän?)

Uskotko että he tuntevat sinut?

Minkälaiset asiat kiinnostavat tietää erityisesti omien tiimiläistesi osalta? (kysymyksiä kyselyyn)

Liite 3 Saate kyselyyn

Hei!

Opiskelen YAMK-tutkintoa Laurea Ammattikorkeakoulussa Tulevaisuuden Innovatiiviset Digitaaliset Palvelut - ohjelmassa.

Opinnäytetyössäni tutkin miten työntekijät kokevat oman mahdollisuutensa vaikuttaa sekä itsensä, että organisaation kehittämiseen ja kehittymiseen.

Oheisen kyselyn tarkoituksena on selvittää sinun henkilökohtaista kokemustasi asiasta omasta näkökulmastasi.

Kyselyn alkuosassa on kysymyksiä yleisestä hyvinvoinnistasi sekä piirteistäsi persoonana yleisesti.

Toisessa osassa on kysymyksiä liittyen työelämään ja kokemuksiin työssä.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja voit halutessasi ohittaa minkä tahansa kysymyksen tai keskeyttää lomakkeen täytön ja luopua vastaamisesta.

Kysely tehdään anonymisti ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti.

Kaikkea kerättyä aineistoa käsitellään niin, että yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa.

Arvostaisin todella suuresti, jos käyttäisit hieman aikaa tähän kyselyyn vastaamiseen.

Arvostaisin erityisesti mahdollisimman rehellisiä vastauksia sekä myös avoimiin kysymyksiin vastaamista.

Mitä sinä hyödyt tästä?

Saat itsellesi hetken aikaa pysähtyä pohtimaan tärkeitä asioita oman hyvinvointisi ja kehityksesi kannalta.

Ehkä oivallat samalla jotain itsestäsi? Lisäksi vastaamalla autat minua tekemään luotettavamman tutkimuksen.

Kyselyn tulosten ja tutkimuksen perusteella luon kokonaiskuvan työntekijöiden tilanteesta tällä hetkellä, sekä kehitysehdotelman jatkoa varten.

Tutkimuksen on tarkoitus valmistua kevään 2020 aikana ja valmis työ esitellään sekä Laurea Ammattikorkeakoulun Opinnäytetyöseminaarissa, sekä tallennetaan Theseus - tietokantaan.

Vastaaminen vie aikaasi noin 10 minuuttia.

Vastausaikaa on maanantaihin 27.4.2020 saakka

Suuri kiitos!

Annu Rintala

Liite 4 Kyselyn runko

Perustiedot - muutetaan vapaaehtoisiksi

Sukupuoli

Ikä

Yksikkö

Rooli

Työvuodet yrityksessä

Elintavat - Oma arviosi nykytilanteesta

Kuinka monta tuntia liikut viikossa? (Myös arkiliikunta lasketaan)

Kuinka monta tuntia nukut keskimäärin yössä?

Onko sinulla haasteita unen laadun kanssa? (Univaikeudet, pienet lapset tms.)

Ruokavalio - Syön monipuolisesti, terveellisesti ja säännöllisesti

Yleinen terveystila - Pidän itseäni perusterveenä

Stressi - Elämäntilanteeni on tällä hetkellä stressaava

Yleinen hyvinvointi - Voin tällä hetkellä kokonaisvaltaisesti hyvin

Sinä ihmisenä - Kokemuksesi elämästä yleisesti

Uskon, että elämäni on merkityksellistä ja elämisen arvoista.

Huomaan useammin uusia ja myönteisiä asioita kuin kielteisiä ja ennestään tuttuja asioita.

Olen tietoinen tunteistani, mutta en anna niiden hallita itseäni.

Uskon, että voin vaikuttaa elämäntilanteeseeni enkä ole olosuhteiden uhri.

Kohtaan asiat sellaisina kuin ne ovat (myönteiset ja kielteiset) ja tartun toimeen.

Asetan asiat elämässäni selkeään arvojärjestykseen.

Minulla on elämässäni ainakin yksi ihminen, jolle voin kertoa kaikista asioista, niin hyvistä kuin huonoistakin.

Järjestän aikaa ihmisille, jotka ovat minulle tärkeitä.

Luotan toisiin ihmisiin ja voin turvata heidän apuunsa, kun tarvitsen sitä.

Näen tulevaisuuden valoisana ja tiedän pystyväni selviytymään vaikeuksista.

Osaan arvioida kokemuksiani ja oppia niin virheistäni kuin onnistumisistanikin.

Sopeudun joustavasti muutoksiin ja minun on helppo hyväksyä asiat, joita en voi muuttaa.

Etsin mieluummin ratkaisuja ongelmiin kuin kaivelen esiin virheitä ja syyllisiä.

Olen tietoinen unelmistani ja valmis toteuttamaan omat toiveeni.

Minulla on tavoitteita elämälleni ja ne ovat yhtäpitäviä arvojeni kanssa.

Olen itselleni tärkeä ja pidän hyvää huolta itsestäni.

Tunnen kehoni ja tiedän, mikä on minulle hyväksi ja mikä ei.

Vaikeassa tilanteessa asetan oman terveyteni toisten ihmisten odotusten edelle.

Tiedän, mihin kykenen ja luotan itseeni.

Voin luottaa omiin kykyihin ja voimavaroihin vaikeina aikoina.

Uskon itseeni.

Työt

Autonomia - Kokemuksesi siitä, miten voit itse vaikuttaa asioihin

Voin vaikuttaa työni sisältöön ja tehtäviini
 Voin vaikuttaa työaikaani
 Voin vaikuttaa omaan kehittymiseeni työssä
 Työkuormani on kohtuullinen
 Kehitän aktiivisesti omia toimintatapoja
 Kehitän aktiivisesti organisaation toimintatapoja
 Voin vaikuttaa omaan kehityssuunnitelmaani
 Uskon että toimintani vaikuttaa palkitsemiseeni
 Voin vaikuttaa omiin tavoitteisiini
 Minun on helppo oppia uusia asioita
 Tiedän mikä minua motivoi parhaiten työssä ja voin keskittyä siihen
 Koen että minulla on mahdollisuus kehittää ja antaa palautetta

Kompetenssi - Kokemuksesi omasta kyvykkyydestäsi ja pystyvyydestäsi

Koen, että työni on minulle sopivan haastavaa
 Koulutukseni ja osaamiseni vastaavat työtehtäviäni
 Minusta on mukava tulla töihin
 Annan palautetta ja kehitän omaa työtäni aktiivisesti
 Koen onnistumisen kokemuksia työstäni
 Olen sitoutunut työhöni
 Olen ylpeä omasta työstäni
 Joskus epäilen omaa osaamistani
 Luotan kykyyni analysoida pitkäaikaista ongelmaa ratkaisun löytämiseksi
 Minulla on annettavaa keskusteltaessa organisaation kehittämisestä
 Uskon että minulla on annettavaa, kun omaa työtäni koskevia tavoitteita asetetaan
 Minun on helppo olla yhteydessä asiakkaisiin ja toimittajiin haastavissakin tilanteissa
 Luotan itseeni esitellessäni asioita kollegoilleni
 Jos jään töissä jumiin jonkun asian kanssa, keksisin useita tapoja päästä asiassa eteenpäin
 Pyrin nykyisin energisesti saavuttamaan työhöni liittyvät tavoitteet
 Minulla on monia vaihtoehtoja saavuttaakseni työhöni liittyvät tavoitteet
 Kun kohtaan työssäni vastoinkäymisiä, minun on joskus vaikea päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin
 Pärjään työssäni tarvittaessa "omillani"
 Selviän yleensä töissä voittajana stressaavistakin asioista
 Koen, että pystyn työssäni hoitamaan monia asioita samanaikaisesti
 Kun työssä on jotenkin epävarma tilanne, odotan asioiden järjestyvän parhain päin
 Olen optimistinen sen suhteen, miten työhöni liittyvät asiat tulevat sujumaan

Yhteisöllisyys - kokemukseni siitä, että minusta välitetään ja minä välitän muista

Voin luottaa kollegoihini myös vaikeissa hetkissä
 Uskon että minuun luotetaan
 Oma roolini on merkityksellinen tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi
 Koen, että tässä työpaikassa kunnioitetaan toisiamme
 Koen, että tässä työpaikassa on hyvä joukkuehenki

Saan kehittävää palautetta kollegoiltani
 Annan kehittävää palautetta kollegoilleni
 Yhteistyö eri tiimien välillä toimii hyvin
 Koen, että tässä työpaikassa juhlietaan onnistumisia ja merkkipäiviä
 Kollegani kunnioittavat minua
 Annan positiivista palautetta työkavereilleni
 Saan positiivista palautetta työkavereiltani
 Esimieheni tukee ja kannustaa minua säännöllisesti
 Koen, että tässä työpaikassa kannustetaan kehittämään itseään
 Tiimillämme on selkeät tavoitteet
 Koen, että minulla on tarvittavat välineet ja sidosryhmät suoriutuakseni työstäni hyvin
 Uskallan tehdä työssäni myös virheitä ja oppia niistä
 Kun opin jotain uutta jaan sen mielelläni heti myös muille
 Koen että minua ymmärretään hyvin
 Ymmärrän muita hyvin

Työ kokonaisuutena

Onko sinulla aikaa kouluttaa itseäsi ja oppia uutta nykyisten tehtävien ohella?
 Oletko kouluttautunut jotenkin viimeisen vuoden aikana?
 Koulu/kurssi/sertifikaatti/omatoiminen/maksullinen/ilmainen?
 Toivoisitko lisää tarjottua koulutusta? Millaista?
 Oletko päässyt aidosti osallistumaan kehittämiseen viimeisen 6kk aikana?
 Oletko tuonut aktiivisesti kehitysideoita esille? Miten?
 Mikä on suurin haaste uuden oppimiselle ja kehittämiseksi?
 Minkä asioiden koet vaikuttavan eniten omaan kehittymiseesi?
 Minkä asioiden koet vaikuttavan eniten organisaation kehittymiseen?
 Miten tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen kouluttautumisen ja kehittämisen osalta kokonaisuudessaan?
 Asteikolla 1-5 mihin sijoittaisit tämän työpaikan tällä hetkellä Hierarkia - Itseohjautuvuus
 Jos olet ollut talossa yli 5 vuotta, koetko että mahdollisuutesi vaikuttaa on kasvanut/pysynyt samana/vähentynyt?
 Koetko, että olet itse kehittynyt viimeisen 6kk aikana? Miten?
 Kuvittele tyypillinen työpäivä /viikkosi. Minkälaisia tunteita tunnet työtä tehdessäsi?
 Ilo, Innostuneisuus, Rentous, Luottamus, Tyytyväisyys
 Huoli, Häpeä, Ulkopuolisuus, turhautuminen, ärtymys

Millaisessa roolissa näet itsesi 5 vuoden kuluttua?
 Uskotko olevasi tässä työpaikassa vielä vuoden päästä?
 Uskotko olevasi tässä työpaikassa vielä 5 vuoden päästä?
 Uskotko olevasi tässä työpaikassa vielä 10 vuoden päästä?
 Mitkä asiat saisivat sinut vaihtamaan työpaikkaa (voit valita useita)
 palkka, sijainti, tehtävät, ihmiset, rooli, muu mikä

Kuinka tärkeänä osana elämääsi työtä pidät?
 Kuinka iso hyvinvointiisi vaikuttava tekijä työsi on sinulle tällä hetkellä? Miten?

Muut terveiset

